

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія Бондарчук**
«_____» _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Анна ЛІСНЯК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2026

5. 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Дата видачі завдання: «12» вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми, об'єкта дослідження та розробка плану кваліфікаційної роботи	Вересень 2025 року	
2.	Збір та систематизація вихідної інформації про діяльність СФГ «Стоколос»	Жовтень - грудень 2025 року	
3.	Опрацювання літературних джерел та написання теоретичного розділу роботи.	Січень - лютий 2026 року	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності та оцінка стратегічного розвитку СФГ «Стоколос» (написання другого розділу).	Березень - квітень 2026 року	
5.	Розробка заходів щодо удосконалення стратегії розвитку господарства та написання третього розділу	Травень 2026 року	
6.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів і прогнозування результатів їх реалізації	Травень 2026 року	
7.	Формування висновків, пропозицій, оформлення роботи та підготовка до захисту.		
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2026 року	

Здобувачка

(підпис)

Анна ЛІСНЯК

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	7
1.1. Сутність, завдання та особливості стратегічного розвитку фермерських господарств	7
1.2. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СФГ «СТОКОЛОС»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства	25
2.2. Дослідження стратегічного розвитку та ефективності діяльності СФГ «Стоколос»	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СФГ «СТОКОЛОС» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	47
3.1. Удосконалення стратегічного управління розвитком господарства на основі адаптивного підходу	47
3.2. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності реалізації стратегії розвитку СФГ «Стоколос»	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах високої невизначеності та постійного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів ризику. Воєнні дії, нестабільність економічного середовища, коливання цін на сільськогосподарську продукцію та матеріально-технічні ресурси, зміни кліматичних умов, порушення логістичних ланцюгів і зростання конкурентного тиску істотно впливають на результати діяльності аграрних підприємств. За таких умов особливого значення набуває формування та реалізація ефективної стратегії розвитку, здатної забезпечити стабільність функціонування господарства, його адаптацію до змін зовнішнього середовища та довгострокове зростання.

Для фермерських господарств стратегія розвитку виступає важливим інструментом управління, який дозволяє визначати перспективні напрями діяльності, раціонально використовувати наявні ресурси, формувати конкурентні переваги та мінімізувати негативний вплив ризиків. Водночас сучасні виклики потребують переходу від традиційних підходів до стратегічного планування до більш гнучких та адаптивних моделей управління, що враховують особливості нестабільного ринкового середовища.

Особливо актуальним це питання є для підприємств аграрного сектору, діяльність яких значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, кон'юнктури аграрних ринків та державної підтримки. Ефективно сформована стратегія розвитку сприяє підвищенню економічної стійкості господарства, забезпеченню належного рівня прибутковості та зміцненню його ринкових позицій. Водночас відсутність системного стратегічного підходу може призводити до нераціонального використання виробничих ресурсів, зниження конкурентоспроможності та погіршення фінансових результатів.

Селянське (фермерське) господарство «Стоколос» є одним із сільськогосподарських товаровиробників Кам'янського району Дніпропетровської області, яке здійснює діяльність у галузях рослинництва та

тваринництва. Господарство обробляє близько 1475 га сільськогосподарських угідь, спеціалізується на вирощуванні зернових, зернобобових та олійних культур, а також здійснює низку супутніх видів діяльності, пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції агропромислового комплексу. В умовах нестабільності зовнішнього середовища перед підприємством постає необхідність удосконалення існуючих підходів до стратегічного управління, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасного стану стратегічного розвитку СФГ «Стоколос» та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку господарства в умовах нестабільності.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи стратегічного розвитку фермерських господарств в сучасних умовах;
- розглянути особливості формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- надати організаційно-економічну характеристику СФГ «Стоколос»;
- здійснити оцінку сучасного стану стратегічного розвитку та ефективності діяльності господарства;
- визначити основні проблеми та фактори, що впливають на розвиток підприємства в умовах нестабільності;
- розробити напрями удосконалення стратегічного управління розвитком господарства;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх вплив на результати діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку фермерського господарства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й удосконалення стратегії розвитку фермерського господарства.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. У процесі виконання роботи використано метод аналізу та синтезу – для дослідження теоретичних засад стратегічного розвитку підприємства; монографічний метод – для вивчення наукових підходів до стратегічного управління; економіко-статистичний метод – для аналізу результатів господарської діяльності СФГ «Стоколос»; метод порівняння – для оцінки динаміки основних економічних показників; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження; розрахунково-конструктивний метод та метод економічного обґрунтування – для розробки та оцінки ефективності запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління та розвитку аграрних підприємств, статистичні матеріали, фінансова та виробнича звітність СФГ «Стоколос», а також результати власних аналітичних розрахунків.

Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку СФГ «Стоколос» в умовах нестабільності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню адаптивності господарства до змін зовнішнього середовища, зміцненню його конкурентних позицій, покращенню фінансово-економічних результатів діяльності та забезпеченню довгострокової стійкості розвитку.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки друкованого тексту. Список використаних джерел налічує 48 найменувань наукової, навчальної та нормативної літератури, що висвітлюють сучасні аспекти стратегічного управління та розвитку аграрних підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Сутність, завдання та особливості стратегічного розвитку фермерських господарств

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки та посилення впливу факторів зовнішнього середовища особливого значення набувають питання забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Досягнення стабільних результатів діяльності та збереження ринкових позицій вимагає від суб'єктів господарювання не лише ефективного вирішення поточних виробничих завдань, але й формування чітких орієнтирів майбутнього розвитку. Саме тому стратегія розвитку виступає одним із ключових інструментів сучасного менеджменту, що забезпечує узгодження поточних рішень із довгостроковими цілями підприємства.

Поняття «стратегія» походить із військової сфери та традиційно трактувалося як мистецтво досягнення перемоги шляхом раціонального використання наявних ресурсів. Згодом цей термін набув широкого поширення в економічній науці та управлінській практиці. У сучасному розумінні стратегія являє собою комплексний план дій, спрямований на досягнення визначених цілей підприємства шляхом формування та реалізації системи управлінських рішень з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів [7].

У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування сутності стратегії. Одні дослідники розглядають її як довгостроковий план розвитку підприємства, інші акцентують увагу на процесі формування конкурентних переваг, а окремі автори визначають стратегію як систему управлінських рішень, що забезпечує адаптацію організації до змін зовнішнього середовища. Незважаючи на відмінності у підходах, більшість науковців погоджується з тим, що стратегія має бути спрямована на досягнення

довгострокового успіху підприємства та створення умов для його сталого розвитку.

Особливого значення стратегія набуває для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, значною капіталомісткістю та тривалим виробничим циклом. Крім того, сучасні фермерські господарства функціонують в умовах нестабільності ринкової кон'юнктури, змін у державному регулюванні, коливань цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси. За таких умов ефективна стратегія розвитку стає важливим інструментом забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Стратегія розвитку підприємства охоплює широкий спектр управлінських рішень, пов'язаних із визначенням перспективних напрямів діяльності, формуванням ресурсного потенціалу, удосконаленням виробничих процесів, впровадженням інновацій та зміцненням ринкових позицій. Вона визначає загальний вектор розвитку організації та створює основу для розробки функціональних стратегій у сфері виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу та інноваційної діяльності [12].

На відміну від оперативного управління, яке спрямоване на вирішення поточних завдань, стратегічне управління орієнтується на довгострокову перспективу. Його головною метою є забезпечення здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та використовувати нові можливості для розвитку. Саме тому стратегія виступає своєрідним орієнтиром для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях організації.

Важливою характеристикою стратегії розвитку є її комплексність. Вона повинна охоплювати всі основні напрями діяльності підприємства та враховувати взаємозв'язок між ними. Наприклад, рішення щодо розширення посівних площ потребують відповідного забезпечення технічними ресурсами, трудовим потенціалом і фінансовими можливостями господарства. Таким

чином, стратегія виступає механізмом координації діяльності окремих підрозділів та забезпечення їхньої орієнтації на досягнення спільних цілей.

Стратегія розвитку виконує низку важливих функцій у системі управління підприємством. Насамперед вона забезпечує визначення довгострокових цілей та пріоритетів діяльності. Крім того, стратегія сприяє ефективному розподілу ресурсів, координації роботи структурних підрозділів, формуванню конкурентних переваг та підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Завдяки цьому забезпечується більш ефективне використання наявного потенціалу та створюються передумови для сталого розвитку господарства.

Для більш повного розуміння змісту стратегії розвитку доцільно узагальнити її ключові характеристики, які визначають особливості застосування стратегічного підходу в управлінні підприємством (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні характеристики стратегії розвитку підприємства

Характеристика	Зміст
Довгострокова спрямованість	Орієнтація на перспективний розвиток підприємства
Комплексність	Охоплення всіх напрямів діяльності господарства
Адаптивність	Здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища
Конкурентна орієнтація	Формування та підтримка конкурентних переваг
Ресурсне забезпечення	Рациональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів
Інноваційність	Впровадження нових технологій та управлінських рішень

Дані таблиці 1.1 свідчать, що стратегія розвитку являє собою багатокомпонентну систему управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення довгострокової ефективності функціонування підприємства. В сучасних умовах особливого значення набувають адаптивність та інноваційність стратегії, оскільки саме вони забезпечують можливість своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг.

Система стратегічного управління передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування місії та стратегічних цілей, розробку стратегічних альтернатив, вибір оптимальної стратегії, її реалізацію та контроль результатів. Узагальнену послідовність формування та реалізації стратегії розвитку, а також її місце в системі управління підприємством наведено на рис. 1.1.

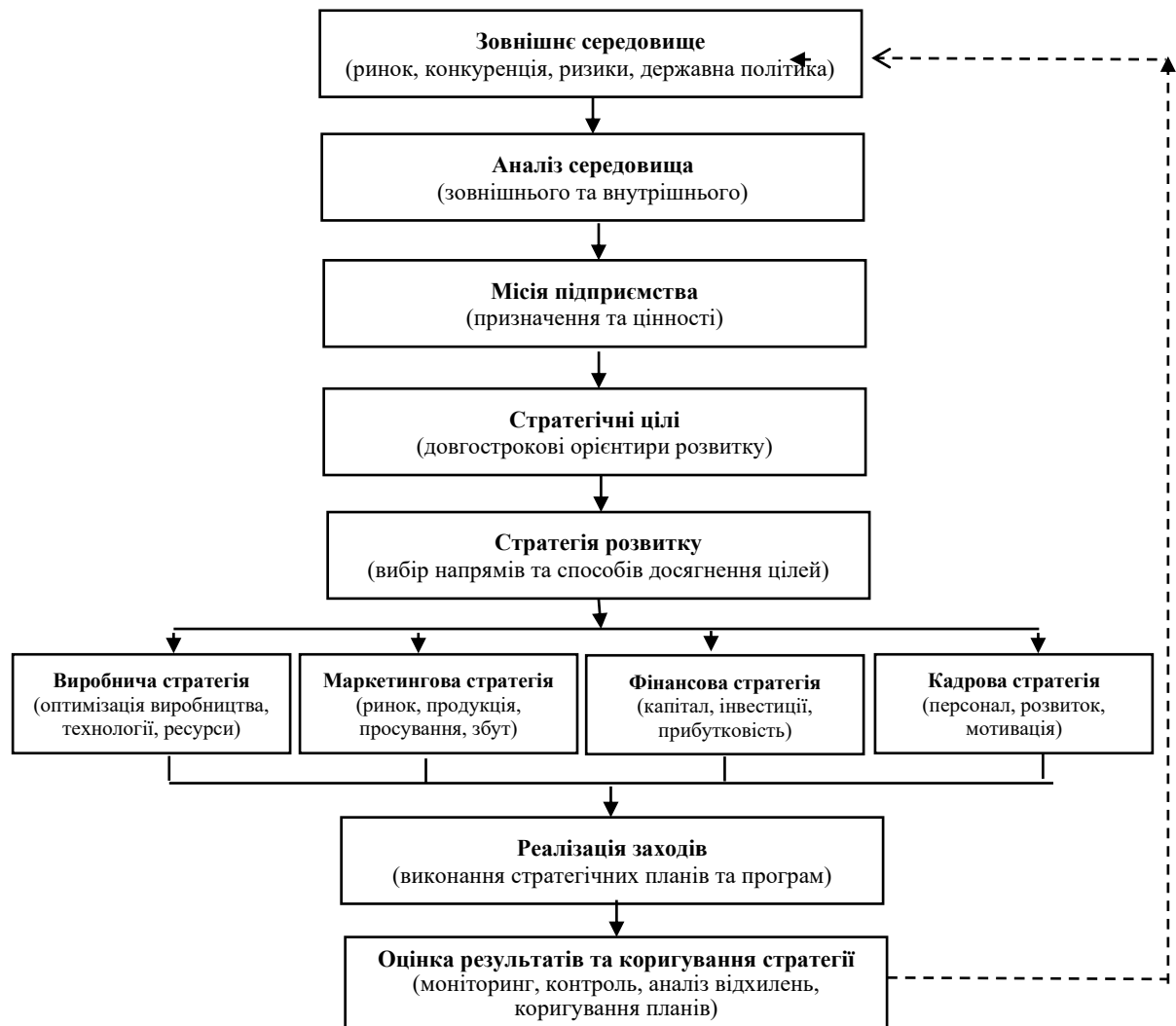


Рис. 1.1. Місце стратегії розвитку в системі управління підприємством

Як видно з рисунка 1.1, стратегія розвитку займає центральне місце в системі управління підприємством та виступає сполучною ланкою між результатами аналізу зовнішнього середовища і практичною реалізацією управлінських рішень [14].

Особливого значення стратегічний розвиток набуває для фермерських господарств, діяльність яких значною мірою залежить від природно-кліматичних

умов, сезонності виробництва та кон'юнктури аграрного ринку. На відміну від великих агрохолдингів, фермерські господарства часто мають обмежені фінансові ресурси та більш високий рівень залежності від зовнішніх факторів, що підвищує важливість обґрунтованого стратегічного планування.

Серед основних завдань стратегічного розвитку фермерських господарств важливе місце займає забезпечення економічної стійкості. В умовах нестабільності аграрні підприємства повинні формувати такі механізми управління, які дозволяють підтримувати стабільний рівень доходів та прибутковості навіть за несприятливих зовнішніх обставин. Не менш важливим завданням є підвищення ефективності використання земельних, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, що безпосередньо впливає на результати господарської діяльності.

Для узагальнення основних завдань стратегічного розвитку фермерських господарств доцільно розглянути їх систематизований перелік (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні завдання стратегічного розвитку фермерського господарства

Завдання	Характеристика
Забезпечення економічної стійкості	Підтримання стабільної прибутковості та фінансової рівноваги
Підвищення ефективності використання ресурсів	Рациональне використання земельних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів
Формування конкурентних переваг	Зміцнення позицій на аграрному ринку та підвищення конкурентоспроможності
Інноваційний розвиток	Впровадження сучасних технологій та нових управлінських рішень
Управління ризиками	Зниження негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз
Забезпечення довгострокового зростання	Створення передумов для стабільного розвитку господарства в майбутньому

Дані таблиці 1.2 свідчать, що стратегічний розвиток охоплює широкий спектр управлінських завдань, реалізація яких спрямована на зміцнення економічної стійкості підприємства та забезпечення його довгострокового

розвитку. При цьому всі завдання є взаємопов'язаними та потребують комплексного підходу до їх вирішення.

Ефективність реалізації стратегічного розвитку значною мірою залежить від дотримання певних принципів, які визначають загальні правила та підходи до формування й реалізації стратегії підприємства. У науковій літературі виділяється значна кількість принципів стратегічного управління, однак для фермерських господарств найбільш важливими є системність, комплексність, адаптивність, інноваційність, ефективність та безперервність.

Узагальнену систему принципів стратегічного розвитку фермерського господарства наведено на рис. 1.2.

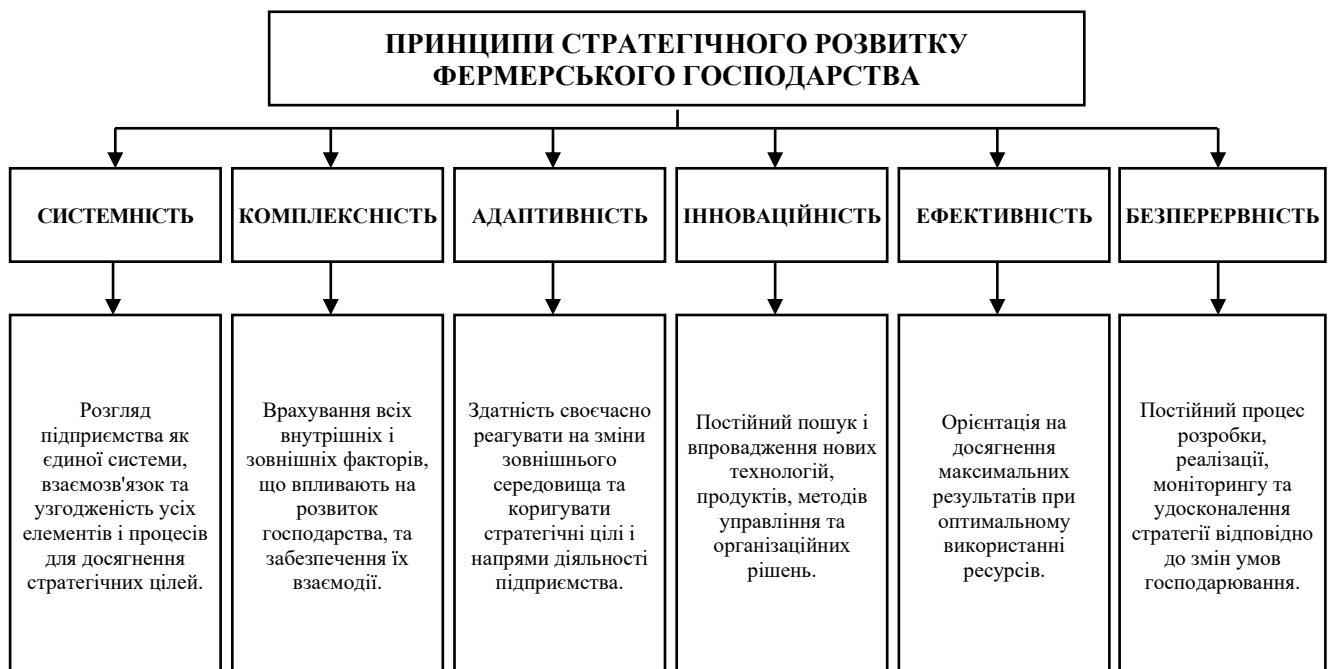


Рис. 1.2. Система принципів стратегічного розвитку фермерського господарства

Як видно з рисунка 1.2, принципи стратегічного розвитку утворюють взаємопов'язану систему, яка забезпечує ефективність формування та реалізації стратегії підприємства. Особливе значення в сучасних умовах мають адаптивність та інноваційність, оскільки саме вони дозволяють фермерським господарствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати нові джерела конкурентних переваг. Водночас реалізація окремих

принципів неможлива без дотримання принципу системності, який забезпечує узгодженість усіх напрямів діяльності підприємства.

Для аграрних підприємств стратегічний розвиток повинен базуватися на поєднанні економічних, соціальних та виробничих цілей. Такий підхід забезпечує не лише зростання фінансових результатів, але й сприяє підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу, розвитку персоналу та зміцненню конкурентних позицій господарства на ринку.

Фермерські господарства є важливою складовою аграрного сектору економіки України та відіграють значну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, розвитку сільських територій і формуванні конкурентного середовища на ринку сільськогосподарської продукції. Протягом останніх десятиліть фермерство стало одним із найбільш динамічних напрямів розвитку аграрного виробництва, забезпечуючи виробництво значної частини зернових, олійних культур, продукції тваринництва та переробної галузі.

Особливість фермерських господарств полягає у поєднанні функцій виробника сільськогосподарської продукції та самостійного суб'єкта підприємницької діяльності. На відміну від великих аграрних корпорацій, фермерські господарства характеризуються більш гнучкою організаційною структурою управління, можливістю швидкого прийняття управлінських рішень та високою адаптивністю до змін зовнішнього середовища. Саме ці характеристики дозволяють їм ефективно функціонувати навіть в умовах підвищеної невизначеності.

Водночас діяльність фермерських господарств має низку специфічних особливостей, які суттєво впливають на результати їх функціонування та перспективи розвитку. Насамперед це стосується залежності від природно-кліматичних умов. Сільськогосподарське виробництво значною мірою визначається погодними факторами, які безпосередньо впливають на врожайність культур, продуктивність тваринництва та загальну ефективність господарювання. Посухи, надмірні опади, заморозки та інші несприятливі

природні явища можуть суттєво впливати на фінансові результати діяльності підприємств.

Поряд із зазначеними особливостями фермерські господарства мають ряд конкурентних переваг. Насамперед це оперативність управлінських рішень, можливість швидкого коригування виробничої програми відповідно до ринкової кон'юнктури та більш висока гнучкість організаційної структури. Крім того, багато фермерських господарств активно використовують принципи диверсифікації діяльності, поєднуючи рослинництво, тваринництво, переробку продукції та надання супутніх послуг.

Для узагальнення особливостей функціонування фермерських господарств та їх впливу на результати діяльності доцільно розглянути дані табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Особливості функціонування фермерських господарств та їх вплив на розвиток підприємства

Особливість	Вплив на діяльність господарства
Сезонність виробництва	Нерівномірність надходження доходів та потреба у фінансовому плануванні
Залежність від природних умов	Високий рівень виробничих ризиків та нестабільність результатів
Обмеженість фінансових ресурсів	Необхідність ефективного управління активами та витратами
Гнучкість управління	Швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури
Багатогалузовість діяльності	Можливість диверсифікації ризиків та джерел доходу
Тісний зв'язок із місцевими громадами	Підвищення соціальної відповідальності та підтримка зайнятості населення

Інформація, наведена в таблиці 1.3, свідчить про те, що фермерські господарства функціонують під впливом значної кількості специфічних факторів, які одночасно створюють як можливості для розвитку, так і певні обмеження. Саме тому формування стратегії розвитку таких підприємств повинно враховувати особливості аграрного виробництва та специфіку їх ресурсного забезпечення.

Останні роки характеризуються суттєвим посиленням впливу зовнішніх факторів на діяльність аграрних підприємств. До традиційних виробничих та ринкових ризиків додалися воєнні загрози, порушення логістичних ланцюгів, інфляційні процеси, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів та нестабільність експортних ринків. Одночасно відбуваються процеси цифрової трансформації аграрного сектору, поширення технологій точного землеробства, автоматизації виробництва та використання сучасних інформаційних систем управління [17].

На розвиток фермерських господарств впливає широкий комплекс факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, взаємодія яких визначає можливості досягнення стратегічних цілей підприємства. Узагальнену характеристику таких факторів наведено на рисунку 1.3.

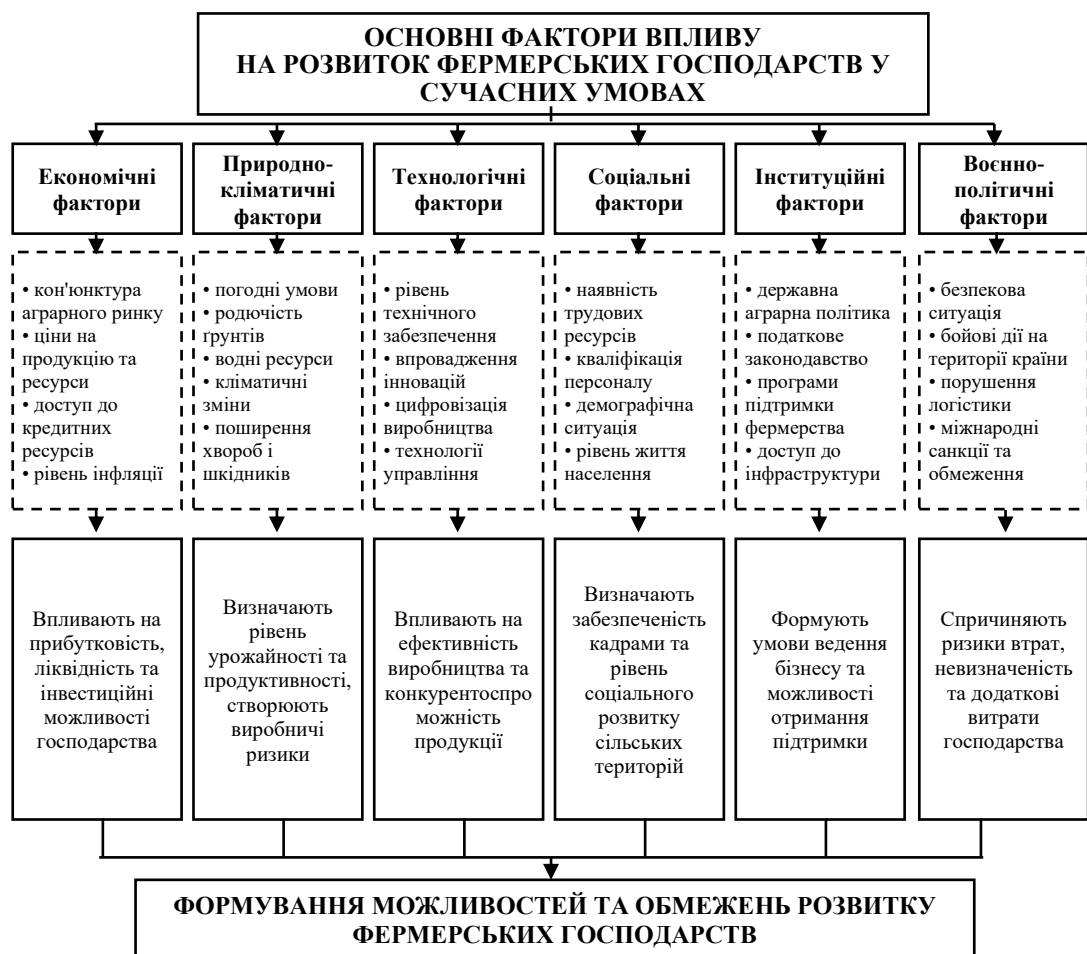


Рис. 1.3. Основні фактори впливу на розвиток фермерських господарств у сучасних умовах

Як видно з рисунка 1.3, розвиток фермерських господарств визначається комплексним впливом економічних, природно-кліматичних, технологічних, соціальних, інституційних та воєнно-політичних факторів. Особливістю сучасного етапу розвитку аграрного сектору є посилення взаємозалежності між зазначеними чинниками, що підвищує вимоги до якості стратегічного управління підприємством. За таких умов успішне функціонування господарства значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати стратегію розвитку до нових викликів.

Таким чином, сучасні фермерські господарства функціонують у складному та динамічному середовищі, що характеризується значною кількістю зовнішніх і внутрішніх факторів впливу. Їх ефективний розвиток потребує впровадження стратегічного підходу до управління, який забезпечує можливість адаптації до змін, раціонального використання ресурсів та формування стійких конкурентних переваг. Саме врахування особливостей функціонування фермерських господарств створює основу для розробки ефективної стратегії розвитку в умовах нестабільності.

1.2. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Сучасне функціонування аграрних підприємств відбувається в умовах постійних змін зовнішнього середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності та нестабільності. На відміну від більшості інших галузей економіки, сільське господарство перебуває під одночасним впливом економічних, природно-кліматичних, соціальних, політичних та технологічних факторів, значна частина яких є важкопрогнозованою та не піддається безпосередньому контролю з боку підприємства. За таких умов особливого значення набуває здатність аграрних товаровиробників адаптувати свою

діяльність до змін зовнішнього середовища та своєчасно коригувати стратегічні напрями розвитку.

У науковій літературі нестабільність розглядається як стан зовнішнього середовища, для якого характерні швидкі та складно прогнозовані зміни умов господарювання. Вона проявляється через коливання економічних показників, зміни ринкової кон'юнктури, трансформацію нормативно-правового регулювання, технологічні нововведення та інші фактори, які можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства. Для аграрного сектору рівень нестабільності є особливо високим через залежність виробництва від природних умов та сезонного характеру господарської діяльності.

Нестабільність зовнішнього середовища безпосередньо впливає на процес стратегічного управління підприємством. Якщо за умов відносної стабільності стратегія розвитку може формуватися на тривалий період із незначними коригуваннями, то сучасні реалії вимагають застосування більш гнучких підходів до стратегічного планування. Аграрні підприємства повинні не лише визначати перспективні цілі розвитку, але й постійно оцінювати можливі ризики, прогнозувати зміни ринкового середовища та формувати механізми адаптації до нових умов господарювання [24].

Одним із найбільш вагомих чинників нестабільності є економічні фактори. Інфляційні процеси, коливання валютних курсів, зміни вартості матеріально-технічних ресурсів, пального, добрив та засобів захисту рослин безпосередньо впливають на рівень виробничих витрат аграрних підприємств. У результаті виникає необхідність перегляду фінансових планів, коригування виробничих програм та пошуку шляхів підвищення ефективності використання ресурсів.

Окремої уваги потребують воєнно-політичні фактори, значення яких в Україні суттєво зросло в останні роки. Воєнні дії спричинили порушення логістичних ланцюгів, зростання виробничих ризиків, ускладнення доступу до ринків збуту та збільшення витрат підприємств. Водночас вони стимулювали

аграрний бізнес до пошуку нових підходів до організації діяльності, підвищення рівня економічної безпеки та розвитку механізмів кризового управління.

Для систематизації основних факторів нестабільності та оцінки їх впливу на стратегічний розвиток аграрних підприємств доцільно розглянути дані табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні фактори нестабільності та їх вплив на стратегічний розвиток аграрних підприємств

Фактор	Прояв	Вплив на підприємство
Економічний	Інфляція, коливання валютних курсів	Зростання витрат та фінансових ризиків
Ринковий	Зміна попиту та цін на продукцію	Невизначеність доходів і прибутковості
Природно-кліматичний	Посухи, заморозки, надмірні опади	Зниження врожайності та виробничі втрати
Технологічний	Поява нових технологій	Необхідність інноваційних інвестицій
Інституційний	Зміни законодавства та державної політики	Коригування господарської діяльності
Воєнно-політичний	Безпекові ризики та логістичні обмеження	Порушення виробництва і каналів збуту

Як свідчать дані таблиці 1.4, нестабільність зовнішнього середовища має комплексний характер та впливає практично на всі напрями діяльності аграрного підприємства. Це обумовлює необхідність застосування системного підходу до стратегічного управління, який дозволяє враховувати взаємозв'язок між різними групами ризиків та своєчасно реагувати на зміни умов господарювання.

За сучасних умов стратегічний розвиток аграрних підприємств повинен базуватися на принципах адаптивності та гнучкості. Традиційні підходи до планування поступово поступаються місцем адаптивним моделям управління, які передбачають постійний моніторинг зовнішнього середовища, оцінку ризиків та оперативне коригування стратегічних рішень. Важливими інструментами

адаптації стають диверсифікація діяльності, створення резервів ресурсів, розвиток партнерських зв'язків та впровадження сучасних цифрових технологій.

Взаємозв'язок факторів нестабільності та їх вплив на процес стратегічного розвитку аграрного підприємства представлено на рисунку 1.4.

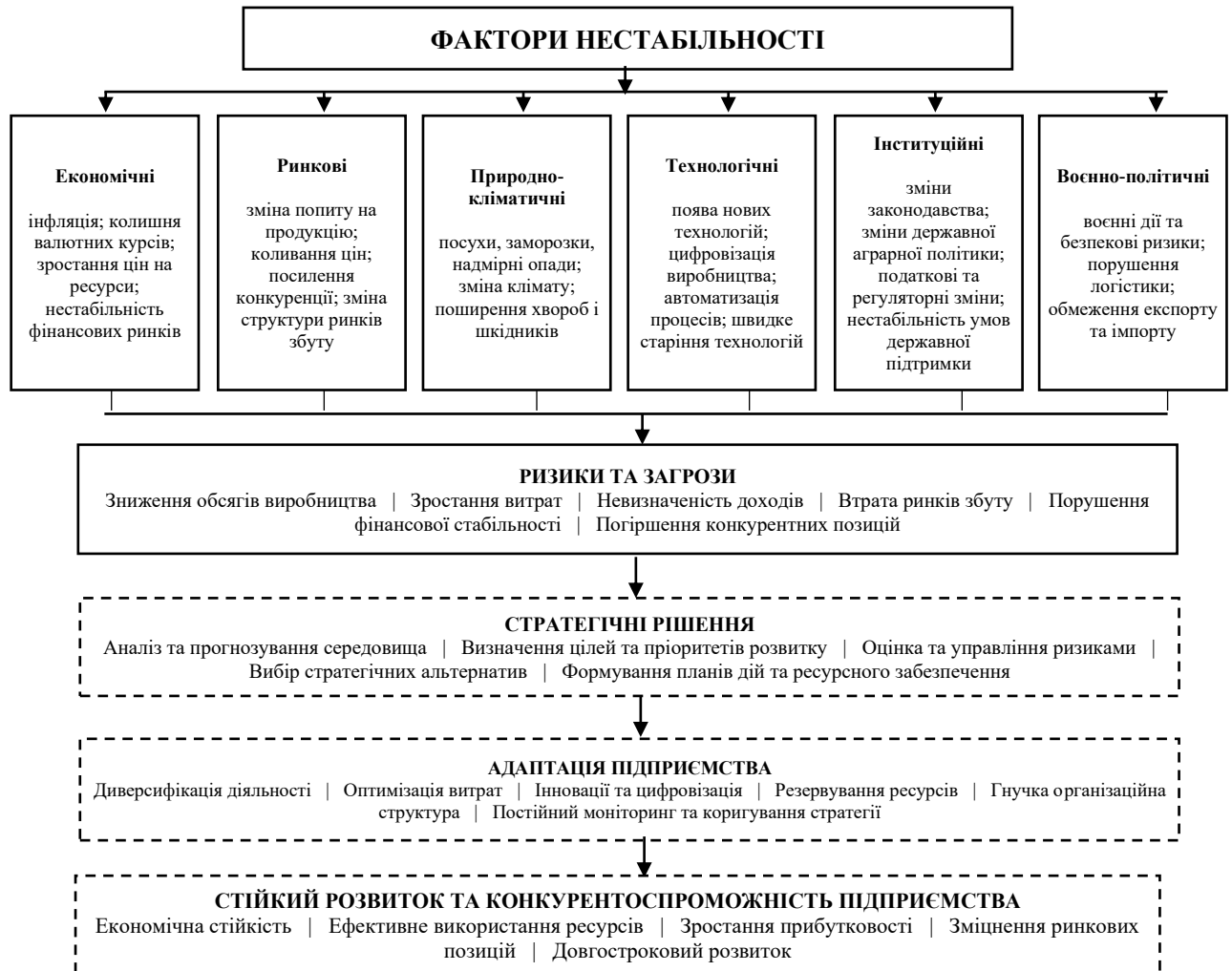


Рис. 1.4. Механізм впливу факторів нестабільності на стратегічний розвиток аграрного підприємства

Як видно з рисунка 1.4, різні групи факторів нестабільності формують систему ризиків і загроз, які безпосередньо впливають на процес прийняття стратегічних рішень. Ефективність управління підприємством у таких умовах визначається його здатністю своєчасно адаптуватися до змін середовища та реалізовувати заходи, спрямовані на забезпечення економічної стійкості. Саме адаптивність стає ключовою характеристикою сучасної стратегії розвитку аграрного підприємства.

Формування ефективної стратегії розвитку підприємства є складним багатоетапним процесом, який потребує використання сучасних методичних підходів та інструментів стратегічного управління. В умовах нестабільності зовнішнього середовища значення якісного стратегічного планування суттєво зростає, оскільки саме воно дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, мінімізувати ризики та забезпечувати досягнення довгострокових цілей розвитку. Для аграрних підприємств необхідність використання науково обґрунтованих підходів до формування стратегії обумовлена високим рівнем залежності від зовнішніх факторів, значною капіталомісткістю виробництва та потребою в раціональному використанні ресурсного потенціалу [27].

Стратегія розвитку не може формуватися виключно на основі поточного стану підприємства або інтуїтивних управлінських рішень. Вона повинна спиратися на комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, оцінку його ресурсних можливостей, конкурентних позицій, ризиків та перспектив розвитку. Саме тому першочерговим етапом формування стратегії виступає стратегічний аналіз, який забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

Стратегічний аналіз являє собою процес дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою визначення його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз майбутнього розвитку. Його результати дозволяють сформулювати об'єктивне уявлення про поточний стан підприємства та визначити найбільш перспективні напрями його діяльності. Для аграрних підприємств стратегічний аналіз має особливе значення, оскільки враховує специфіку галузі, природно-кліматичні умови, особливості земельних ресурсів, виробничу спеціалізацію та стан аграрного ринку.

Сучасні умови нестабільності обумовили активний розвиток адаптивного підходу до стратегічного управління. Його сутність полягає у формуванні гнучких стратегій, здатних змінюватися відповідно до трансформацій зовнішнього середовища. Для аграрних підприємств саме адаптивний підхід

сьогодні вважається одним із найбільш перспективних, оскільки дозволяє поєднувати довгострокове планування з оперативним реагуванням на нові виклики та ризики.

Практична реалізація зазначених підходів здійснюється за допомогою спеціальних інструментів стратегічного аналізу та планування. Їх використання дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити комплексний характер формування стратегії розвитку.

Для систематизації найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу та планування доцільно розглянути їх характеристику, наведену в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика основних інструментів формування стратегії розвитку підприємства

Інструмент	Призначення
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку
PEST-аналіз	Дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища
SPACE-аналіз	Вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства
Сценарне планування	Оцінка альтернативних варіантів майбутнього розвитку
Бенчмаркінг	Порівняння діяльності підприємства з кращими практиками галузі
Економічне прогнозування	Передбачення майбутніх результатів діяльності та оцінка перспектив розвитку

Наведені в таблиці 1.5 інструменти широко використовуються в сучасній практиці стратегічного управління. Найбільш поширеним є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та фактори зовнішнього середовища. Значну роль відіграє також PEST-аналіз, спрямований на виявлення ключових тенденцій зовнішнього середовища, що можуть впливати на діяльність підприємства в майбутньому.

Для фермерських господарств ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення та

правильності вибору інструментів аналізу. Використання сучасних методичних підходів дозволяє своєчасно виявляти загрози та можливості, оцінювати конкурентні переваги підприємства та визначати найбільш перспективні напрями його розвитку. Особливо важливим це є в умовах нестабільності, коли стратегічні рішення повинні прийматися на основі комплексного аналізу та прогнозування майбутніх змін.

Сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до стратегічного управління підприємствами. Зростання економічних ризиків, зміни кліматичних умов, посилення конкуренції, трансформація аграрних ринків та вплив воєнно-політичних факторів формують нові вимоги до процесу управління розвитком фермерських господарств. За таких умов особливого значення набуває адаптивний підхід до стратегічного управління, який дозволяє забезпечити гнучкість господарської діяльності та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища [29].

Адаптивна стратегія розвитку являє собою систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства шляхом його пристосування до змін зовнішніх і внутрішніх умов господарювання. На відміну від традиційних стратегій, які формуються на основі відносно стабільних прогнозів розвитку середовища, адаптивні стратегії орієнтуються на постійний моніторинг змін та коригування управлінських рішень відповідно до нових викликів і можливостей.

Основною метою адаптивного стратегічного управління є забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності. Це досягається шляхом створення механізмів швидкого реагування на ризики, ефективного використання ресурсів, диверсифікації діяльності та впровадження інноваційних технологій. Для фермерських господарств адаптивність виступає важливим фактором конкурентоспроможності, оскільки дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз та використовувати нові можливості для розвитку.

Одним із найбільш поширених напрямів адаптації фермерських господарств є диверсифікація діяльності. Вона передбачає розширення виробничої структури підприємства шляхом освоєння нових видів продукції, розвитку суміжних напрямів діяльності або виходу на нові ринки збуту. Диверсифікація дозволяє знизити залежність підприємства від окремих видів продукції та сприяє формуванню більш стабільної структури доходів.

Не менш важливою складовою адаптивного розвитку є впровадження інноваційних технологій. Використання сучасної техніки, елементів точного землеробства, цифрових систем моніторингу та автоматизації виробничих процесів забезпечує підвищення продуктивності праці, зниження витрат та покращення якості управлінських рішень. У сучасних умовах саме інноваційність дедалі частіше стає одним із головних джерел конкурентних переваг аграрних підприємств.

У сучасній практиці аграрного менеджменту використовується декілька видів адаптивних стратегій, кожна з яких орієнтована на забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні адаптивні стратегії розвитку фермерських господарств

Стратегія	Характеристика
Диверсифікації	Розширення видів діяльності та джерел доходів
Інноваційна	Впровадження нових технологій і цифрових рішень
Антикризова	Мінімізація ризиків та забезпечення стабільності функціонування
Інтеграційна	Розвиток партнерства, кооперації та співробітництва
Ресурсозберігаюча	Підвищення ефективності використання ресурсів
Гнучкого реагування	Оперативне коригування діяльності відповідно до змін середовища

Наведені в таблиці 1.6 адаптивні стратегії можуть використовуватися як окремо, так і в комплексі. Практика свідчить, що найбільш ефективними є комбіновані підходи, які поєднують елементи диверсифікації, інноваційного розвитку та управління ризиками. Такий підхід дозволяє забезпечити більш

високий рівень стійкості підприємства та створити умови для довгострокового розвитку.

Одним із ключових елементів адаптивної стратегії є постійний моніторинг зовнішнього середовища. Підприємство повинно регулярно аналізувати зміни ринкової кон'юнктури, економічної ситуації, законодавчого регулювання, технологічних тенденцій та інших факторів, які можуть впливати на результати його діяльності. На основі такої інформації здійснюється коригування стратегічних цілей та механізмів їх досягнення.

У сучасних умовах особливого значення набуває цифровізація процесів управління. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє оперативно отримувати необхідну інформацію, проводити аналіз ризиків, прогнозувати результати діяльності та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Для фермерських господарств цифровізація стає важливим інструментом підвищення ефективності стратегічного управління [37].

Важливою характеристикою адаптивної стратегії є її орієнтація на забезпечення сталого розвитку підприємства. Це означає необхідність досягнення балансу між економічними результатами діяльності, ефективним використанням ресурсів та забезпеченням соціальної відповідальності бізнесу. Саме такий підхід відповідає сучасним вимогам розвитку аграрного сектору та сприяє підвищенню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, адаптивні стратегії розвитку є найбільш ефективним інструментом забезпечення стійкості фермерських господарств в умовах невизначеності. Їх застосування дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики, ефективно використовувати наявні ресурси та формувати конкурентні переваги. Для сучасних фермерських господарств України адаптивний підхід до стратегічного управління виступає важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку та успішного функціонування в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СФГ «СТОКОЛОС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства

Ефективність формування та реалізації стратегії розвитку підприємства значною мірою залежить від об'єктивної оцінки його поточного стану, ресурсного потенціалу та результатів господарської діяльності. Саме тому важливим етапом дослідження є проведення комплексного аналізу діяльності підприємства, який дозволяє визначити наявні можливості розвитку, виявити проблемні аспекти функціонування та сформувати інформаційну базу для обґрунтування стратегічних рішень.

Селянське (фермерське) господарство «Стоколос» є одним із сільськогосподарських підприємств Кам'янського району Дніпропетровської області, яке здійснює виробничу діяльність у галузях рослинництва та тваринництва. Господарство має тривалий досвід роботи на аграрному ринку, володіє сформованою виробничою базою та здійснює багатогалузеву діяльність, що створює передумови для забезпечення стабільності функціонування та формування конкурентних переваг.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, результативності його господарської діяльності та рівня адаптації до сучасних викликів. Проведення такого аналізу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони господарства, оцінити його стратегічні позиції та виявити основні напрями подальшого розвитку.

Об'єктивна оцінка перспектив стратегічного розвитку підприємства потребує попереднього дослідження його організаційно-економічних характеристик. Саме вони визначають можливості господарства щодо реалізації

довгострокових цілей, ефективного використання ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Для оцінки ресурсного потенціалу та можливостей стратегічного розвитку СФГ «Стоколос» першочергове значення має аналіз земельних ресурсів господарства. Земля є основним засобом виробництва в аграрному секторі та визначає масштаби виробничої діяльності, рівень спеціалізації підприємства і його конкурентні можливості. Від розмірів земельного банку та структури земельних угідь значною мірою залежить ефективність використання виробничих ресурсів, обсяги виробництва продукції та фінансові результати господарювання.

Земельні ресурси фермерського господарства формують основу його виробничого потенціалу та виступають важливим чинником реалізації стратегічних цілей розвитку. Тому доцільним є дослідження динаміки та структури земельних угідь СФГ «Стоколос» за останні п'ять років, що дозволить оцінити тенденції зміни масштабів господарської діяльності та визначити перспективи подальшого розвитку підприємства.

Інформацію щодо складу та структури земельних угідь господарства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад та структура земельних угідь СФГ «Стоколос» у 2021–2025 рр.

Види угідь	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2021 р.
Рілля, га	1200	1235	1280	1325	1360	113,3
Сіножаті та пасовища, га	90	95	100	110	120	133,3
Всього сільськогосподарських угідь, га	1290	1330	1380	1435	1480	114,7
у тому числі ріллі, %	93,0	92,9	92,8	92,3	91,9	-
сіножатей та пасовищ, %	7,0	7,1	7,2	7,7	8,1	-

Як свідчать дані таблиці 2.1, протягом досліджуваного періоду СФГ «Стоколос» наросувало площу земельних ресурсів. Загальна площа

сільськогосподарських угідь збільшилася з 1290 га у 2021 році до 1480 га у 2025 році, тобто на 190 га або на 14,7 %. Така тенденція свідчить про поступове зміцнення виробничого потенціалу підприємства та розширення масштабів його господарської діяльності.

Для більш наочного відображення тенденцій зміни земельного фонду господарства побудовано рисунок 2.1.

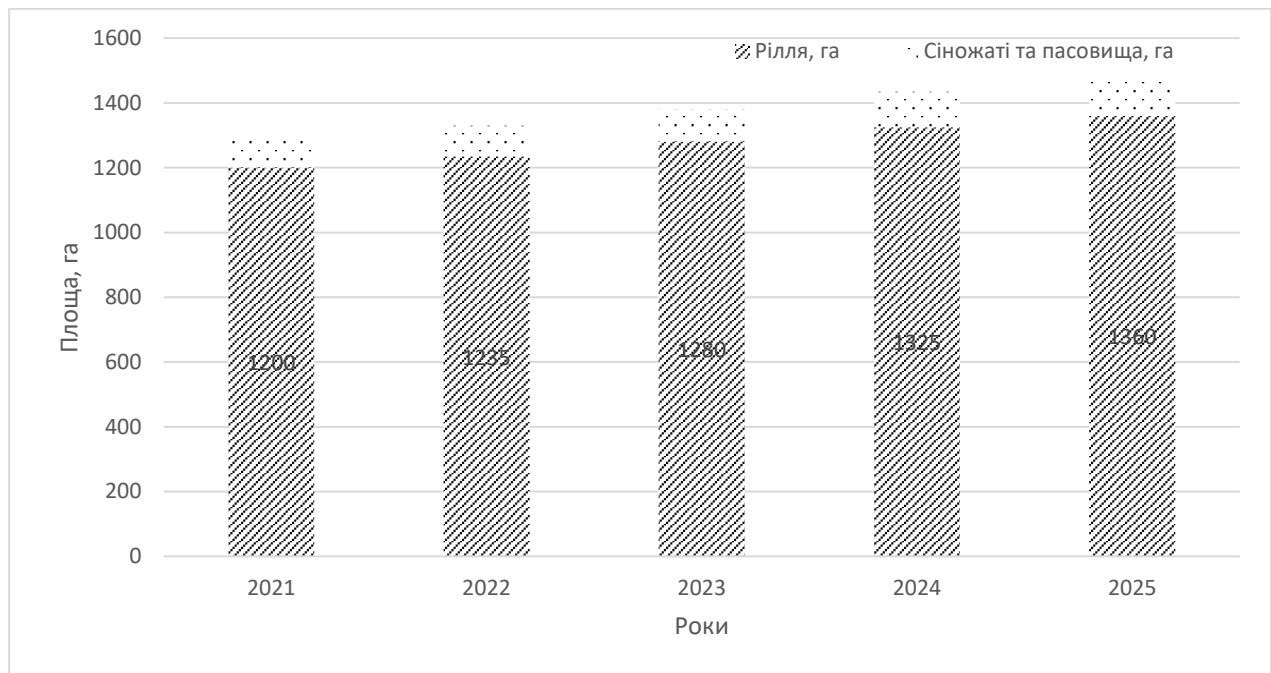


Рис. 2.1. Динаміка площі сільськогосподарських угідь СФГ «Стоколос» у 2021–2025 рр.

Дані рисунка 2.1 підтверджують наявність стійкої тенденції до збільшення площі земельних угідь господарства протягом усього аналізованого періоду. Найбільш інтенсивне зростання спостерігалось у 2023–2025 роках, коли площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 100 га. Це створює додаткові можливості для нарощування обсягів виробництва продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Аналіз земельних ресурсів СФГ «Стоколос» дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку розвитку земельного потенціалу підприємства. Зростання площі сільськогосподарських угідь, збереження високої частки ріллі та поступове розширення кормових угідь створюють сприятливі передумови для подальшого розвитку господарства, підвищення ефективності його діяльності та

реалізації стратегічних напрямів розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Після аналізу земельних ресурсів доцільно дослідити виробничу спеціалізацію господарства та структуру його товарної продукції. Саме структура реалізації продукції дозволяє визначити основні джерела формування доходів підприємства, оцінити рівень диверсифікації виробництва та виявити напрями діяльності, які мають найбільше значення для забезпечення економічної ефективності господарювання.

Для фермерських господарств структура товарної продукції є важливою характеристикою виробничої спеціалізації та конкурентних переваг підприємства. Крім того, рівень диверсифікації виробництва безпосередньо впливає на стійкість господарства в умовах нестабільності, оскільки дозволяє зменшувати залежність від кон'юнктури окремих ринків продукції.

Відомості про склад і структуру товарної продукції СФГ «Стоколос» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад та структура товарної продукції СФГ «Стоколос» у 2021–25рр.

Види продукції	2021		2022		2023		2024		2025	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Зернові культури	10520	56,6	11280	55,6	12140	55,2	12980	54,8	13170	54,8
Олійні культури	3820	20,5	4300	21,2	4750	21,6	5150	21,8	5340	22,2
Продукція тваринництва	2480	13,3	2780	13,7	3150	14,3	3480	14,7	3650	15,2
Продукція переробки	920	4,9	1050	5,2	1210	5,5	1380	5,8	1540	6,4
Інша продукція та послуги	850	4,7	870	4,3	760	3,4	690	2,9	353,4	1,4
Разом	18590	100,0	20280	100,0	22010	100,0	23680	100,0	24053,4	100

Як свідчать дані таблиці 2.2, основним напрямом діяльності СФГ «Стоколос» протягом усього досліджуваного періоду залишалося рослинництво. Найбільшу частку у структурі товарної продукції займали зернові культури,

частка яких коливалася від 54,8 до 56,6 % загального доходу господарства. У 2025 році реалізація зернової продукції забезпечила надходження 13 170 тис. грн, що становило 54,8 % загального доходу підприємства.

Загалом за 2021–2025 рр. дохід господарства збільшився з 18,59 млн грн до 24,05 млн грн, або майже на 29,4 %. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та ефективне використання виробничого потенціалу.

Для більш наочного відображення виробничої спеціалізації господарства та співвідношення окремих видів товарної продукції у структурі доходів побудовано рис. 2.2.

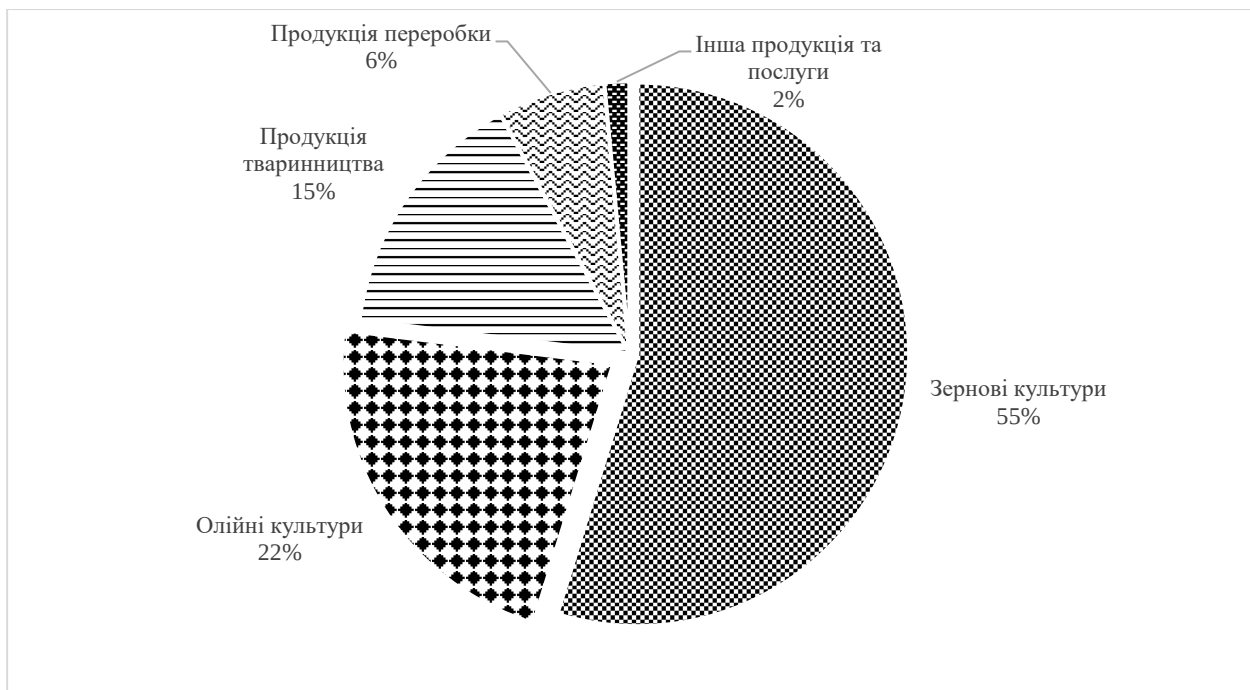


Рис. 2.2. Структура товарної продукції СФГ «Стоколос» у 2025 році

Дані рисунка 2.2 підтверджують, що провідним напрямом діяльності СФГ «Стоколос» є виробництво зернових культур, які забезпечують понад половину загального доходу господарства. У 2025 році їх частка становила 54,8 %, що свідчить про виражену зернову спеціалізацію підприємства. Водночас суттєву роль у формуванні фінансових результатів відіграють олійні культури, частка яких досягла 22,2 %, що забезпечує додаткову диверсифікацію виробництва та підвищує стійкість господарства до коливань кон'юнктури окремих ринків.

Важливою особливістю структури товарної продукції є наявність розвинутого тваринницького напрямку, який забезпечує 15,2 % доходів підприємства. Крім того, господарство здійснює переробку сільськогосподарської продукції, частка якої становить 6,4 %. Це свідчить про поступовий розвиток виробництва продукції з вищою доданою вартістю та зменшення залежності від реалізації сировинної продукції.

Ефективність функціонування аграрного підприємства значною мірою залежить від рівня його забезпеченості виробничими ресурсами. Наявність достатньої кількості основних засобів, енергетичних потужностей та технічного забезпечення створює передумови для своєчасного виконання польових робіт, підвищення продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності господарства. Тому важливим етапом дослідження є аналіз забезпеченості СФГ «Стоколос» основними виробничими ресурсами, результати якого наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Забезпеченість СФГ «Стоколос» основними виробничими ресурсами

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	2025р. у % до 2021р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	12540	13720	15180	16950	18840	150,2
Енергетичні потужності, к.с.	1820	1880	1940	2010	2080	114,3
Кількість тракторів, од.	8	8	9	9	10	125,0
Кількість зернозбиральних комбайнів, од.	2	2	2	3	3	150,0
Кількість вантажних автомобілів, од.	4	4	5	5	5	125,0
Площа с.-г. угідь, га	1290	1330	1380	1435	1480	114,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	9	11	12	14	16	177,8
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	1393,3	1247,3	1265,0	1210,7	1177,5	84,5
Фондозабезпеченість, тис. грн на 100 га угідь	972,1	1031,6	1100,0	1181,2	1273,0	130,9

Дані таблиці 2.3 свідчать про поступове зміцнення матеріально-технічної бази СФГ «Стоколос». Протягом 2021–2025 рр. середньорічна вартість основних

засобів зростає з 12,54 млн грн до 18,84 млн грн, або на 50,2 %. Це свідчить про здійснення інвестицій у розвиток виробничого потенціалу господарства та оновлення матеріально-технічної бази.

Позитивною тенденцією є також збільшення енергетичних потужностей на 14,3 %, кількості тракторів на 25 %, зернозбиральних комбайнів на 50 % та вантажного транспорту на 25 %. Нарощування технічного потенціалу дозволяє забезпечувати своєчасне виконання технологічних операцій та підвищувати рівень механізації виробництва.

Для більш наочного відображення тенденцій зміни ресурсного потенціалу господарства на рисунку 2.3 представлено динаміку вартості основних засобів та фондозабезпеченості СФГ «Стоколос» упродовж 2021–2025 років.

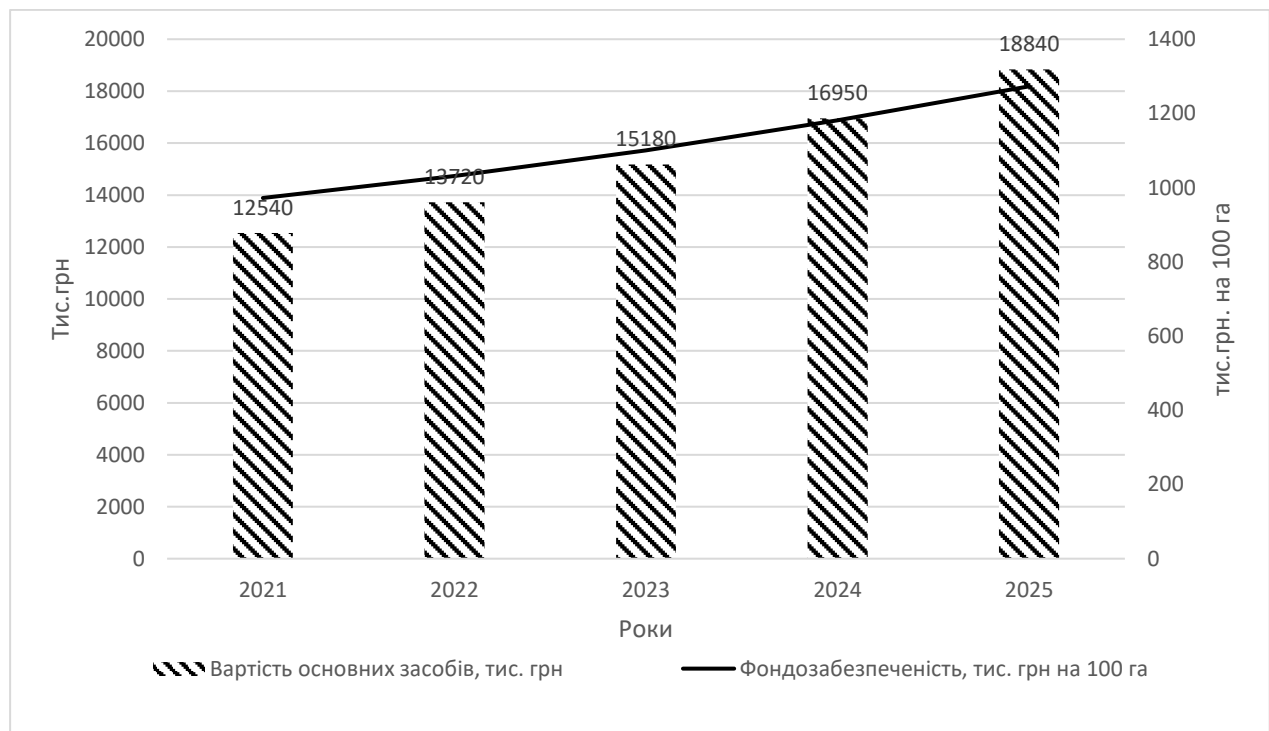


Рис. 2.3. Динаміка вартості основних засобів та фондозабезпеченості СФГ «Стоколос» у 2021–2025 рр.

Дані рисунка 2.3 підтверджують наявність стійкої позитивної тенденції до зростання вартості основних засобів господарства протягом усього досліджуваного періоду. Якщо у 2021 році середньорічна вартість основних засобів становила 12,54 млн грн, то у 2025 році вона досягла 18,84 млн грн, що

на 50,2 % більше порівняно з базисним роком. Це свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази підприємства та здійснення інвестицій у розвиток виробництва.

Після аналізу земельних та матеріально-технічних ресурсів важливим етапом дослідження є оцінка трудового потенціалу господарства. Саме трудові ресурси забезпечують реалізацію виробничих процесів та значною мірою визначають ефективність використання інших факторів виробництва. В умовах нестабільності особливого значення набувають питання забезпеченості підприємства персоналом, рівня продуктивності праці та матеріального стимулювання працівників.

Для СФГ «Стоколос» доцільно показати поступове збільшення чисельності працівників від 9 до 16 осіб, зростання фонду оплати праці та продуктивності праці.

Таблиця 2.4

Склад та ефективність використання трудових ресурсів СФГ «Стоколос» у 2021–2025 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2021 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	9	11	12	14	16	177,8
Відпрацьовано людино-днів, люд.-дн.	2340	2860	3120	3640	4160	177,8
Фонд оплати праці, тис. грн	1180	1540	1860	2430	3140	266,1
Середньомісячна заробітна плата, грн	10926	11667	12917	14464	16354	149,7
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	18590,0	20280,0	22010,0	23680,0	24053,4	129,4
Дохід на 1 працівника, тис. грн	2065,6	1843,6	1834,2	1691,4	1503,3	72,8
Площа с.-г. угідь на 1 працівника, га	143,3	120,9	115,0	102,5	92,5	64,5

Дані таблиці 2.4 свідчать про суттєві зміни у кадровому забезпеченні СФГ «Стоколос» протягом досліджуваного періоду. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 9 осіб у 2021 році до 16 осіб у 2025 році, або на 77,8 %.

Збільшення чисельності персоналу було обумовлено розширенням земельного банку господарства, розвитком тваринницького напряму діяльності та збільшенням обсягів переробки сільськогосподарської продукції.

Одночасно зі зростанням чисельності працівників збільшився обсяг використання трудових ресурсів. Кількість відпрацьованих людино-днів зростає з 2340 до 4160 люд.-днів, що також свідчить про розширення масштабів господарської діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є зростання фонду оплати праці, який за п'ять років збільшився з 1180 тис. грн до 3140 тис. грн, або у 2,66 раза. Відповідно середньомісячна заробітна плата працівників зростає на 49,7 % і у 2025 році досягла 16354 грн. Це свідчить про підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу та зміцнення соціальної складової діяльності господарства.

Для більш наочного відображення тенденцій зміни кадрового потенціалу та рівня матеріального стимулювання працівників СФГ «Стоколос» побудовано рис. 2.4.

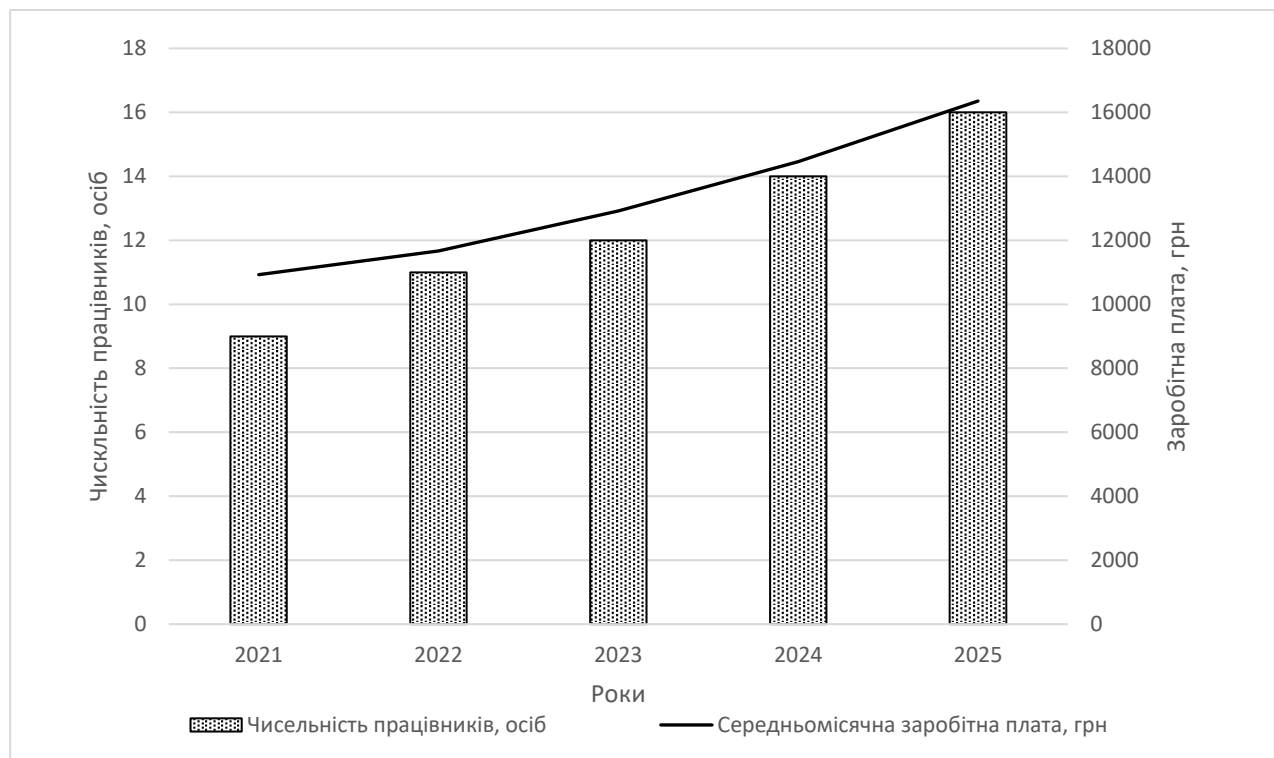


Рис. 2.4. Динаміка чисельності працівників та середньомісячної заробітної плати СФГ «Стоколос» у 2021–2025 рр.

Дані рисунка 2.4 свідчать про стійку тенденцію до зростання чисельності працівників господарства протягом досліджуваного періоду. Якщо у 2021 році в СФГ «Стоколос» працювало 9 осіб, то у 2025 році чисельність персоналу досягла 16 осіб, що на 77,8 % більше порівняно з базисним роком. Збільшення кількості працівників було обумовлено розширенням земельного банку господарства, розвитком тваринницького напрямку та зростанням обсягів виробництва продукції.

Одночасно спостерігається позитивна динаміка середньомісячної заробітної плати. За п'ять років її рівень зріс з 10926 грн до 16354 грн, або на 49,7 %. Підвищення оплати праці свідчить про покращення фінансових можливостей підприємства та посилення матеріальної зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності.

Важливо відзначити, що темпи зростання фонду оплати праці та чисельності персоналу були вищими за темпи збільшення доходу господарства. Це вказує на необхідність подальшого підвищення продуктивності праці та більш ефективного використання трудового потенціалу підприємства. Водночас позитивна динаміка заробітної плати створює передумови для збереження кваліфікованих працівників, підвищення мотивації персоналу та забезпечення стабільного розвитку господарства в перспективі.

Загалом результати аналізу підтверджують, що СФГ «Стоколос» приділяє значну увагу розвитку кадрового потенціалу, що є важливою складовою реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Ефективність діяльності аграрного підприємства визначається не лише рівнем забезпеченості ресурсами, але й результатами їх використання. Тому важливим етапом дослідження є аналіз основних економічних показників, які характеризують масштаби виробництва, фінансові результати діяльності та рівень ефективності господарювання.

Дослідження динаміки доходу, собівартості, прибутку та рентабельності дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства, визначити сильні та слабкі

сторони його функціонування, а також сформувати інформаційну основу для подальшого стратегічного аналізу. Основні економічні показники діяльності СФГ «Стоколос» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності СФГ «Стоколос»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	2025 р. у % до 2021 р.
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	18590,0	20280,0	22010,0	23680,0	24053,4	129,4
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	16610,0	18090,0	19420,0	20890,0	21453,9	129,2
Прибуток, тис. грн	1980,0	2190,0	2590,0	2790,0	2599,5	131,3
Рівень рентабельності, %	11,92	12,11	13,34	13,36	12,11	101,6
Вартість валової продукції, тис. грн	20540,0	22380,0	24190,0	25840,0	26450,0	128,8
Виробничі витрати на 1 грн доходу, грн	0,89	0,89	0,88	0,88	0,89	100,0
Дохід на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1441,1	1524,8	1594,9	1650,5	1625,2	112,8
Прибуток на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	153,5	164,7	187,7	194,4	175,6	114,4

Як свідчать дані таблиці 2.5, протягом досліджуваного періоду СФГ «Стоколос» демонструвало загалом позитивну динаміку розвитку. Дохід від реалізації продукції зріс з 18,59 млн грн у 2021 році до 24,05 млн грн у 2025 році, що становить 129,4 % від рівня базисного року. Зростання доходу було забезпечене як розширенням земельного банку підприємства, так і збільшенням обсягів реалізації продукції рослинництва, тваринництва та переробки.

Результати аналізу свідчать про достатньо стабільний економічний розвиток СФГ «Стоколос» протягом 2021–2025 років. Незважаючи на складні умови функціонування аграрного сектору, господарству вдалося забезпечити зростання доходів, зберегти прибутковість діяльності та підтримувати прийнятний рівень рентабельності, що створює сприятливі передумови для реалізації стратегії подальшого розвитку в умовах нестабільності.

Для більш наочного відображення тенденцій зміни основних результативних показників діяльності господарства на рисунку 2.5 представлено динаміку доходу, прибутку та рівня рентабельності СФГ «Стоколос» протягом 2021–2025 років.

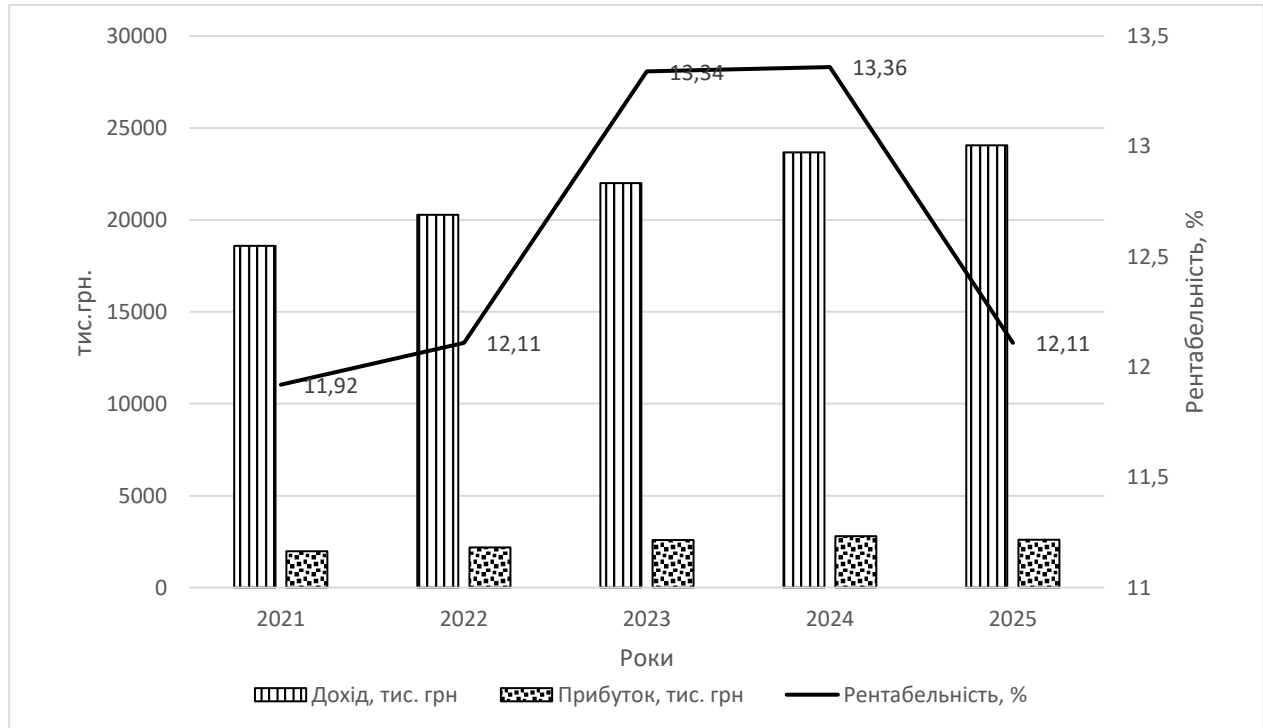


Рис. 2.5. Динаміка доходу, прибутку та рентабельності СФГ «Стоколос»

Дані рисунка 2.5 підтверджують загальну тенденцію до зростання економічних результатів діяльності СФГ «Стоколос» протягом досліджуваного періоду. Дохід від реалізації продукції збільшувався практично щороку та у 2025 році досяг 24,05 млн грн, що майже на 5,5 млн грн перевищує рівень 2021 року. Це свідчить про поступове нарощування масштабів виробництва та зміцнення ринкових позицій господарства.

Аналогічна тенденція спостерігалася і щодо прибутку. Найвищого значення цей показник досяг у 2024 році — 2,79 млн грн. Незважаючи на певне скорочення прибутку у 2025 році, його рівень залишався суттєво вищим порівняно з початком досліджуваного періоду. Така ситуація пояснюється випереджаючими темпами зростання виробничих витрат та підвищенням

вартості матеріально-технічних ресурсів, що характерно для сучасних умов функціонування аграрного сектору.

Рівень рентабельності діяльності господарства протягом досліджуваного періоду залишався відносно стабільним і коливався в межах 11,9–13,4 %. Найвищий рівень рентабельності був досягнутий у 2024 році, після чого у 2025 році показник дещо знизився до 12,11 %. Водночас навіть за таких умов господарство зберегло прибутковий характер діяльності та достатній рівень економічної ефективності.

Проведена організаційно-економічна характеристика дозволяє зробити висновок про наявність у СФГ «Стоколос» необхідних передумов для подальшого стратегічного розвитку. Разом із тим результати аналізу вказують на необхідність більш детального дослідження факторів, що впливають на ефективність функціонування господарства, його конкурентні позиції та перспективи розвитку. Саме тому варто в подальшому провести оцінку стратегічного розвитку та ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

2.2. Дослідження стратегічного розвитку та ефективності діяльності СФГ «Стоколос»

Після проведення організаційно-економічного аналізу діяльності СФГ «Стоколос» доцільно перейти до оцінки факторів, які впливають на перспективи його стратегічного розвитку. У сучасних умовах нестабільності ефективність функціонування аграрних підприємств визначається не лише наявністю ресурсів, а й здатністю своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно використовувати власні конкурентні переваги. Саме тому важливим етапом дослідження є аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які формують можливості та обмеження стратегічного розвитку господарства.

Результати оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища СФГ «Стоколос» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів стратегічного розвитку

СФГ «Стоколос»

Фактори	Характеристика впливу	Напрямок впливу	Оцінка впливу (1–5 балів)
Зовнішні фактори			
Кон'юнктура аграрного ринку	Впливає на рівень цін та доходів підприємства	±	5
Воєнно-політична нестабільність	Ускладнює виробництво та реалізацію продукції	–	5
Кліматичні ризики	Впливають на урожайність та виробничі результати	–	5
Державна підтримка аграрного сектору	Сприяє розвитку виробництва та інвестицій	+	3
Розвиток аграрних технологій	Створює можливості підвищення ефективності	+	4
Конкуренція на аграрному ринку	Стимулює підвищення ефективності діяльності	±	4
Розвиток логістичної інфраструктури	Полегшує реалізацію продукції	+	3
Інфляційні процеси	Підвищують виробничі витрати	–	4
Внутрішні фактори			
Земельний потенціал господарства	Забезпечує стабільну виробничу базу	+	5
Матеріально-технічна база	Визначає рівень механізації виробництва	+	4
Диверсифікація діяльності	Знижує ризики та підвищує стійкість	+	5
Фінансовий стан підприємства	Визначає інвестиційні можливості	+	4
Кваліфікація персоналу	Впливає на ефективність діяльності	+	4
Система стратегічного управління	Формує напрям розвитку підприємства	+	3
Інноваційна активність	Забезпечує підвищення конкурентоспроможності	+	3
Ефективність використання ресурсів	Визначає економічні результати діяльності	+	5

Як свідчать дані таблиці 2.6, найбільший вплив на стратегічний розвиток СФГ «Стоколос» мають фактори зовнішнього середовища, пов'язані з ринковою кон'юнктурою, кліматичними умовами та воєнно-політичною нестабільністю. Їх вплив оцінено максимальними значеннями, оскільки саме вони визначають рівень ризиків та невизначеності функціонування аграрного підприємства.

Серед зовнішніх факторів позитивний вплив мають розвиток сучасних аграрних технологій, державна підтримка аграрного сектору та вдосконалення логістичної інфраструктури. Водночас високий рівень інфляції та посилення конкуренції потребують від господарства постійного вдосконалення виробничих процесів та підвищення ефективності використання ресурсів.

Аналіз внутрішнього середовища свідчить про наявність у СФГ «Стоколос» низки важливих конкурентних переваг. Насамперед це достатній земельний потенціал, диверсифікована структура діяльності та ефективне використання виробничих ресурсів. Важливим фактором також виступає поступове зміцнення матеріально-технічної бази та стабільний фінансовий стан підприємства, що створює передумови для реалізації довгострокових стратегічних цілей.

Особливу увагу слід звернути на диверсифікований характер діяльності господарства. Поєднання рослинництва, тваринництва, переробки продукції та транспортних послуг дозволяє зменшити залежність від окремих ринків та підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Саме ця особливість є однією з ключових передумов стратегічної стійкості СФГ «Стоколос».

Таким чином, результати оцінки свідчать, що господарство має достатній внутрішній потенціал для подальшого розвитку, однак його діяльність суттєво залежить від зовнішніх ризиків та рівня нестабільності аграрного середовища. Це обумовлює необхідність формування адаптивної стратегії розвитку, орієнтованої на використання внутрішніх переваг підприємства та мінімізацію негативного впливу зовнішніх загроз.

Після проведення оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів стратегічного розвитку доцільно здійснити SWOT-аналіз СФГ «Стоколос». Цей інструмент стратегічного аналізу дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища, що впливають на перспективи його розвитку. Результати SWOT-аналізу виступають важливою основою для формування стратегічних рішень та обґрунтування напрямів удосконалення стратегії розвитку господарства.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз СФГ «Стоколос»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Значний земельний банк	Залежність результатів діяльності від погодних умов
Диверсифікована структура діяльності (рослинництво, тваринництво, переробка)	Обмеженість власних інвестиційних ресурсів
Стабільне зростання доходу та прибутку	Недостатній рівень цифровізації окремих бізнес-процесів
Наявність власної кормової бази	Висока залежність від цін на паливо та матеріальні ресурси
Досвід роботи на аграрному ринку понад 30 років	Невисокий рівень інноваційної активності
Розвинена матеріально-технічна база	Потреба в подальшому підвищенні продуктивності праці
Відносно стабільний кадровий склад	Обмежені можливості виходу на зовнішні ринки
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження технологій точного землеробства	Воєнно-політична нестабільність
Розширення переробки сільськогосподарської продукції	Кліматичні зміни та посухи
Залучення грантових програм та державної підтримки	Зростання цін на матеріально-технічні ресурси
Освоєння нових каналів збуту продукції	Нестабільність цін на аграрну продукцію
Розвиток цифрових систем управління	Посилення конкуренції на аграрному ринку
Кооперація з іншими аграрними підприємствами	Скорочення трудових ресурсів у сільській місцевості
Розвиток експорту продукції переробки	Інфляційні процеси та фінансові ризики

Дані таблиці 2.7 свідчать, що СФГ «Стоколос» має достатньо потужний внутрішній потенціал для забезпечення подальшого розвитку. До ключових сильних сторін господарства належать значна площа земельних угідь,

диверсифікована структура виробництва, наявність розвиненої матеріально-технічної бази та стабільні фінансові результати діяльності. Важливою конкурентною перевагою підприємства є поєднання рослинництва, тваринництва та переробки продукції, що сприяє зниженню виробничих ризиків та підвищує стійкість до коливань ринкової кон'юнктури.

Серед слабких сторін господарства варто відзначити обмежені можливості самофінансування масштабних інвестиційних проєктів, залежність від природно-кліматичних умов та недостатній рівень впровадження сучасних цифрових технологій управління. Крім того, подальшого вдосконалення потребують питання підвищення продуктивності праці та розширення ринків збуту продукції.

Аналіз можливостей свідчить про наявність значного потенціалу для зміцнення конкурентних позицій підприємства. Найбільш перспективними напрямками розвитку можуть стати впровадження елементів точного землеробства, розвиток власної переробки продукції, цифровізація управлінських процесів та активніше використання програм державної підтримки аграрного сектору. Важливе значення також має розвиток коопераційних зв'язків та розширення каналів реалізації продукції.

Разом із тим зовнішнє середовище формує низку суттєвих загроз для діяльності господарства. Найбільший негативний вплив можуть чинити воєнно-політична нестабільність, кліматичні ризики, інфляційні процеси та нестабільність аграрних ринків. Особливої уваги потребують ризики, пов'язані зі змінами погодних умов, оскільки вони безпосередньо впливають на урожайність сільськогосподарських культур та результати діяльності підприємства.

Таким чином, SWOT-аналіз показав, що СФГ «Стоколос» володіє достатнім внутрішнім потенціалом для забезпечення подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Водночас успішна реалізація стратегічних цілей потребує максимально ефективного використання наявних переваг господарства, активного впровадження інновацій та формування адаптивної

стратегії розвитку, здатної мінімізувати вплив зовнішніх загроз і забезпечити стійкість функціонування підприємства в умовах нестабільності.

Після проведення SWOT-аналізу доцільно перейти до кількісної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу СФГ «Стоколос». Такий аналіз дозволяє визначити рівень віддачі земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів, оцінити ефективність їх використання та виявити резерви підвищення результативності діяльності підприємства. Саме рівень ефективності використання ресурсного потенціалу значною мірою визначає можливості реалізації стратегічних цілей розвитку господарства та його конкурентоспроможність в умовах нестабільності.

Для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу СФГ «Стоколос» розглянемо систему узагальнюючих показників, наведених у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу СФГ
«Стоколос» у 2021–2025 рр.**

Показники \ Роки	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2021 р.
Дохід на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1441,1	1524,8	1594,9	1650,5	1625,2	112,8
Прибуток на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	153,5	164,7	187,7	194,4	175,6	114,4
Вартість валової продукції на 100 га угідь, тис. грн	1592,2	1682,7	1752,9	1800,7	1787,2	112,2
Дохід на 1 працівника, тис. грн	2065,6	1843,6	1834,2	1691,4	1503,3	72,8
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	220,0	199,1	215,8	199,3	162,5	73,9
Фондовіддача, грн	1,48	1,48	1,45	1,40	1,28	86,5
Фондомісткість, грн	0,68	0,68	0,69	0,71	0,78	114,7
Рентабельність виробництва, %	11,92	12,11	13,34	13,36	12,11	101,6

Як свідчать дані таблиці 2.8, ефективність використання ресурсного потенціалу СФГ «Стоколос» протягом досліджуваного періоду загалом залишалася на достатньо високому рівні. Найбільш позитивні результати спостерігаються щодо ефективності використання земельних ресурсів. Так,

дохід у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшився з 1441,1 тис. грн у 2021 році до 1625,2 тис. грн у 2025 році, або на 12,8%. Аналогічна тенденція характерна і для показника прибутку на 100 га угідь, який зріс на 14,4%.

Для оцінки рівня стратегічного розвитку СФГ «Стоколос» доцільно використати систему показників, що характеризують масштаби діяльності, економічну ефективність, рівень диверсифікації та фінансову стійкість підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники стратегічного розвитку СФГ «Стоколос» у 2021–2025 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2021 р.
Площа с.-г. угідь, га	1290	1330	1380	1435	1480	114,7
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	18590,0	20280,0	22010,0	23680,0	24053,4	129,4
Прибуток, тис. грн	1980,0	2190,0	2590,0	2790,0	2599,5	131,3
Рентабельність діяльності, %	11,92	12,11	13,34	13,36	12,11	101,6
Частка рослинництва в доході, %	77,1	76,8	76,8	76,6	77,0	99,9
Частка тваринництва та переробки в доході, %	18,2	18,9	19,8	20,5	21,6	118,7
Коефіцієнт диверсифікації діяльності*	0,43	0,45	0,47	0,49	0,51	118,6
Забезпеченість основними засобами на 100 га, тис. грн	972,1	1031,6	1100,0	1181,2	1273,0	130,9
Чисельність працівників, осіб	9	11	12	14	16	177,8
Інтегральна оцінка стратегічного розвитку (балів)	3,8	4,0	4,2	4,4	4,5	118,4

Як свідчать дані таблиці 2.9, протягом 2021–2025 років СФГ «Стоколос» демонструвало поступове зміцнення своїх стратегічних позицій. Насамперед про це свідчить розширення земельного банку господарства на 14,7 %, що забезпечило збільшення масштабів виробництва та створило додаткові можливості для нарощування обсягів реалізації продукції.

Узагальнюючим показником виступає інтегральна оцінка стратегічного розвитку, яка за досліджуваний період зросла з 3,8 до 4,5 бала. Це свідчить про поступове посилення конкурентних позицій господарства, підвищення його

економічної стійкості та покращення можливостей щодо реалізації довгострокових стратегічних цілей.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу та визначення поточної стратегічної позиції підприємства побудовано матрицю стратегічної позиції СФГ «Стоколос» в умовах нестабільності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця стратегічної позиції СФГ «Стоколос» в умовах нестабільності

		Рівень стійкості до ризиків		
		Низька стійкість	Середня стійкість	Висока стійкість
Рівень конкурентних переваг	Високий рівень конкурентних переваг	<u>Зона потенційних можливостей</u> Високі конкурентні переваги, але недостатня стійкість до ризиків	<u>Зона стратегічного розвитку</u> Сильні конкурентні переваги та достатня стійкість до ризиків СФГ «Стоколос»	<u>Зона стійкого лідерства</u> Високі конкурентні переваги та висока стійкість до ризиків
	Середній рівень конкурентних переваг	<u>Зона ризику</u> Наявний потенціал розвитку, але висока вразливість до зовнішніх загроз	<u>Зона стабільного функціонування</u> Середні конкурентні переваги та середня стійкість до ризиків	<u>Зона помірного зростання</u> Стійка позиція та можливості для подальшого розвитку
	Низький рівень конкурентних переваг	<u>Зона кризового стану</u> Низькі конкурентні переваги та висока вразливість до ризиків	<u>Зона нестабільного розвитку</u> Недостатні конкурентні переваги та середня стійкість до ризиків	<u>Зона потенційної стабільності</u> Низькі конкурентні переваги, але висока стійкість до ризиків

Дані таблиці 2.10 свідчать, що СФГ «Стоколос» займає позицію в зоні стратегічного розвитку, яка характеризується поєднанням достатньо високого рівня конкурентних переваг та середньо-високої стійкості до зовнішніх ризиків. Така позиція сформувалася завдяки наявності значного земельного потенціалу, диверсифікованої структури виробництва, стабільних фінансових результатів та поступового зміцнення матеріально-технічної бази господарства.

На основі проведеного аналізу ресурсного потенціалу, економічних результатів діяльності, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а

також SWOT-аналізу доцільно здійснити узагальнену оцінку сильних і слабких сторін СФГ «Стоколос», які визначають його поточні можливості та обмеження стратегічного розвитку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Узагальнена оцінка сильних та слабких сторін стратегічного розвитку СФГ «Стоколос»

Напрямок оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
Земельний потенціал	Стабільне зростання площі сільськогосподарських угідь; достатній земельний банк	Залежність результатів виробництва від природно-кліматичних умов
Виробнича діяльність	Поєднання рослинництва, тваринництва та переробки продукції	Висока залежність рослинництва від погодних ризиків
Матеріально-технічна база	Поступове оновлення техніки та зростання вартості основних засобів	Потреба у подальшій модернізації окремих виробничих процесів
Трудові ресурси	Зростання чисельності персоналу та рівня оплати праці	Зниження показників доходу та прибутку в розрахунку на одного працівника
Фінансові результати	Стабільне зростання доходу та прибутку; прибуткова діяльність	Невисокий рівень рентабельності порівняно з потенційними можливостями
Ринкові позиції	Наявність декількох джерел формування доходу; досвід роботи понад 30 років	Обмеженість каналів збуту продукції та слабка присутність на зовнішніх ринках
Управління та стратегія	Наявність передумов для адаптивного розвитку; позитивна стратегічна позиція	Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів
Інноваційний розвиток	Можливість впровадження сучасних агротехнологій	Невисока інноваційна активність та обмежені інвестиційні можливості

Дані таблиці 2.11 свідчать, що СФГ «Стоколос» має достатньо вагомий внутрішній потенціал для забезпечення подальшого стратегічного розвитку. Найбільш сильними сторонами господарства є наявність значного земельного банку, диверсифікована структура виробництва, стабільне зростання доходів та прибутку, а також поступове зміцнення матеріально-технічної бази. Важливою конкурентною перевагою виступає поєднання декількох напрямів діяльності, що дозволяє знижувати рівень виробничих ризиків та забезпечувати більш стабільне функціонування підприємства.

Разом із тим проведений аналіз дозволив виявити ряд проблемних аспектів, які можуть стримувати подальший розвиток господарства. Насамперед це недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, обмежені інвестиційні можливості, залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов та необхідність підвищення продуктивності праці. Крім того, важливим завданням залишається розширення каналів реалізації продукції та підвищення рівня інноваційної активності підприємства.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що поточна стратегічна позиція СФГ «Стоколос» є достатньо сприятливою для реалізації заходів щодо подальшого розвитку. Водночас забезпечення довгострокової конкурентоспроможності господарства потребує розробки комплексу управлінських рішень, спрямованих на підвищення адаптивності підприємства до умов нестабільності, зміцнення його ресурсного потенціалу та вдосконалення системи стратегічного управління.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СФГ «СТОКОЛОС» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Удосконалення стратегічного управління розвитком господарства на основі адаптивного підходу

Сучасні реалії ринку перетворюють еластичність системи управління на головний чинник економічного виживання бізнесу. Ефективне оперування земельним, технічним та фінансовим потенціалом створює передумови для нарощування конкурентоспроможності компанії. У зв'язку з цим, контур стратегічного планування має фокусуватися на розробці прикладних рішень, які одночасно вирішують триєдину задачу: мінімізують вразливість господарства перед зовнішніми форс-мажорами, забезпечують жорстку економію ресурсів та гарантують сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Трансформація вітчизняного аграрного простору відбувається в умовах безпрецедентного посилення екзогенної турбулентності, спричиненої безпековими форс-мажорами, екологічними ризиками, ціновими коливаннями та системним ускладненням логістичної інфраструктури. Традиційні парадигми стратегічного адміністрування в кризовому середовищі втрачають свій прагматичний потенціал через низьку еластичність та нездатність до експрес-реагування. Це зумовлює безальтернативний перехід підприємств АПК до впровадження концепції адаптивного стратегічного управління.

Адаптивне стратегічне управління передбачає формування такої системи управління підприємством, яка здатна своєчасно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, коригувати стратегічні цілі та забезпечувати стабільність розвитку в умовах невизначеності.

Для визначення основних напрямів удосконалення стратегічного управління було здійснено оцінку пріоритетних напрямів розвитку СФГ «Стоколос» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Оцінка стратегічних пріоритетів розвитку СФГ «Стоколос» в умовах
нестабільності**

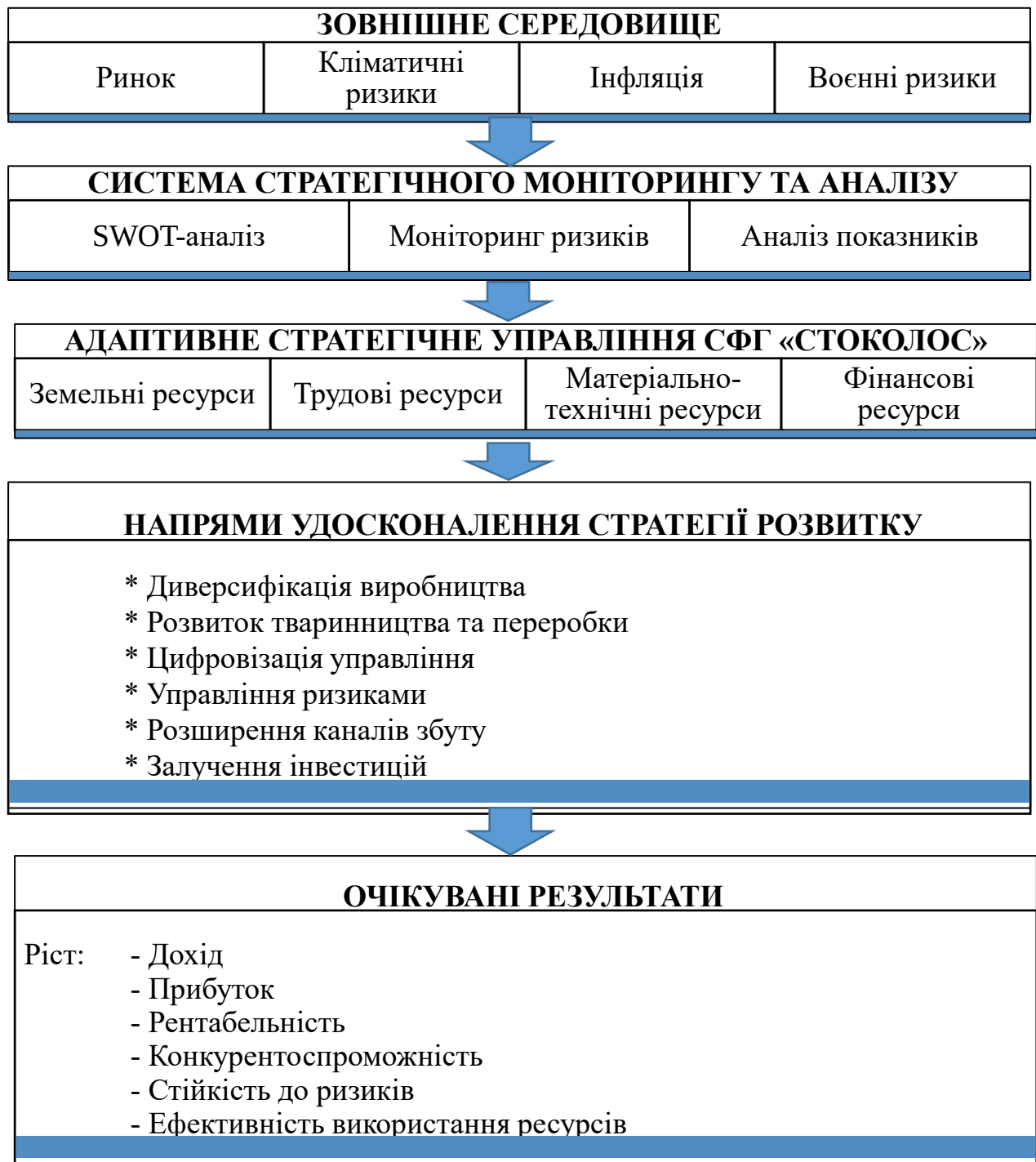
Стратегічний напрям	Значущість фактора (1–5 балів)	Рівень реалізації на підприємстві (1–5 балів)	Резерв розвитку (балів)	Пріоритетність
Підвищення ефективності використання земельних ресурсів	5	4	1	Висока
Розвиток тваринництва та переробки продукції	5	3	2	Дуже висока
Цифровізація управлінських процесів	4	2	2	Дуже висока
Управління ризиками та адаптація до нестабільності	5	3	2	Дуже висока
Оновлення матеріально-технічної бази	4	4	0	Середня
Підвищення продуктивності праці	4	3	1	Висока
Розширення каналів збуту продукції	5	3	2	Дуже висока
Залучення інвестицій та грантового фінансування	4	2	2	Дуже висока

Дані таблиці 3.1 свідчать, що найбільший потенціал розвитку господарства пов'язаний із удосконаленням системи управління ризиками, розвитком цифрових технологій управління, розширенням каналів збуту продукції, залученням інвестиційних ресурсів та подальшим розвитком тваринництва і переробки продукції. Саме ці напрями мають найбільший резерв розвитку та здатні забезпечити суттєве підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На основі результатів проведеного аналізу пропонується впровадження адаптивної моделі стратегічного розвитку СФГ «Стоколос», яка поєднує механізми стратегічного моніторингу, управління ризиками, ефективного використання ресурсного потенціалу та реалізації пріоритетних напрямів розвитку підприємства. Запропонована модель дозволяє забезпечити

безперервний зв'язок між змінами зовнішнього середовища, внутрішнім потенціалом господарства та стратегічними управлінськими рішеннями. В додатку А наведено детальна схема моделі.

Для наочного відображення взаємозв'язків між основними елементами системи стратегічного управління розроблено адаптивну модель стратегічного розвитку СФГ «Стоколос», представлену на рисунку 3.1.



**Рис. 3.1. Адаптивна модель стратегічного розвитку СФГ «Стоколос»
в умовах нестабільності**

Як видно з рисунка 3.1, основу запропонованої моделі становить система стратегічного моніторингу та аналізу, яка забезпечує постійне спостереження за змінами зовнішнього середовища та оцінку їх впливу на діяльність господарства. До основних об'єктів моніторингу належать ринкова кон'юнктура, кліматичні фактори, інфляційні процеси, державна аграрна політика та інші ризики, що формують умови функціонування підприємства.

Важливим елементом моделі є адаптивне стратегічне управління, яке виконує координуючу функцію між системою моніторингу та ресурсним потенціалом господарства. У межах цієї підсистеми здійснюється оцінка поточного стану підприємства, формування стратегічних цілей, коригування управлінських рішень та контроль реалізації обраної стратегії розвитку.

Запропонована модель передбачає комплексне управління земельними, трудовими, матеріально-технічними та фінансовими ресурсами підприємства. Такий підхід забезпечує узгоджене використання всіх складових ресурсного потенціалу та дозволяє підвищити загальну ефективність діяльності господарства.

Кінцевим результатом функціонування адаптивної моделі є зростання доходів і прибутку підприємства, підвищення рівня рентабельності виробництва, зміцнення конкурентних позицій господарства та підвищення його стійкості до ризиків. Крім того, реалізація запропонованої моделі сприятиме більш ефективному використанню ресурсного потенціалу та забезпеченню довгострокового розвитку СФГ «Стоколос».

Ефективна система моніторингу передбачає безперервне спостереження за ключовими факторами зовнішнього середовища, оцінку можливих загроз і своєчасне формування управлінських рішень. При цьому особливого значення набуває не лише фіксація змін, але й прогнозування їх можливих наслідків для діяльності господарства.

Для визначення пріоритетних напрямів управління ризиками було проведено оцінку основних ризиків діяльності СФГ «Стоколос», результати якої наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Система моніторингу ризиків та заходів реагування в СФГ «Стоколос»

Вид ризику	Імовірність виникнення, балів (1–5)	Ступінь впливу, балів (1–5)	Інтегральна оцінка ризику	Запропоновані заходи реагування
Кліматичний ризик	5	5	25	Диверсифікація культур, страхування врожаю, використання посухостійких сортів
Ціновий ризик	4	5	20	Форвардні контракти, диверсифікація каналів збуту
Воєнно-політичний ризик	5	4	20	Формування резервів ресурсів та альтернативних логістичних маршрутів
Інфляційний ризик	4	4	16	Оптимізація витрат, довгострокові договори постачання
Логістичний ризик	3	4	12	Розширення транспортної інфраструктури та партнерських зв'язків
Технологічний ризик	3	3	9	Модернізація техніки та цифровізація виробництва
Кадровий ризик	2	4	8	Підвищення мотивації та кваліфікації працівників
Фінансовий ризик	3	4	12	Диверсифікація джерел фінансування та створення резервного фонду

Як свідчать результати оцінки, найбільш критичними для господарства є кліматичні ризики, інтегральна оцінка яких становить 25 балів. Це пояснюється високою залежністю рослинництва від погодних умов та посиленням негативного впливу кліматичних змін на виробничі результати аграрних підприємств. Для зниження впливу зазначених ризиків доцільно використовувати страхування врожаю, впроваджувати більш посухостійкі сорти сільськогосподарських культур та розширювати структуру посівних площ.

Проведений аналіз діяльності господарства показав, що значна частина управлінських процесів здійснюється з використанням традиційних методів збору та обробки інформації. Незважаючи на позитивні результати діяльності підприємства, існуючий рівень цифровізації не дозволяє повною мірою

використовувати потенціал сучасних інформаційних технологій для підтримки стратегічного управління.

Однією з головних переваг цифровізації є можливість отримання актуальної інформації про стан виробничих процесів у режимі реального часу. Це особливо важливо для аграрних підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від погодних умов, стану посівів, ринкової кон'юнктури та ефективності використання виробничих ресурсів.

З метою визначення найбільш перспективних напрямів цифровізації було проведено оцінку існуючого та перспективного рівня використання цифрових технологій у системі стратегічного управління СФГ «Стоколос», результати якої наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Очікуваний вплив заходів цифровізації на систему стратегічного управління СФГ «Стоколос»

Напрямок цифровізації	Поточний рівень використання (1–5 балів)	Запропонований рівень (1–5 балів)	Очікуваний ефект
Електронний облік земельних ресурсів	3	5	Підвищення оперативності контролю земельного банку
Цифровий моніторинг посівів	2	5	Покращення контролю стану посівів та прогнозування урожайності
Автоматизований облік матеріальних ресурсів	3	5	Скорочення втрат та підвищення точності обліку
Електронна система управлінської звітності	2	5	Прискорення прийняття управлінських рішень
Система моніторингу ринкових цін	2	4	Підвищення ефективності збутової діяльності
Цифровий контроль використання техніки	3	5	Зниження експлуатаційних витрат
Інформаційна підтримка управління ризиками	2	5	Підвищення адаптивності підприємства
Комплексна інтегрована інформаційна система	1	4	Формування єдиного цифрового середовища управління

Як свідчать результати оцінки, найбільший потенціал удосконалення мають напрями, пов'язані з цифровим моніторингом посівів, електронною

системою управлінської звітності, інформаційною підтримкою управління ризиками та впровадженням інтегрованої інформаційної системи управління господарством. Саме ці елементи забезпечують основу для формування сучасної цифрової системи стратегічного управління.

Особливу увагу доцільно приділити впровадженню систем моніторингу посівів на основі супутникових даних та геоінформаційних технологій. Використання таких інструментів дозволить оперативно отримувати інформацію про стан посівів, виявляти проблемні ділянки, прогнозувати врожайність та підвищувати ефективність управління виробничими процесами.

Важливим напрямом цифровізації є автоматизація управлінської звітності. Перехід до електронного формування та аналізу виробничих, фінансових і стратегічних показників дозволить скоротити час на підготовку управлінської інформації та підвищити якість прийнятих рішень. Крім того, автоматизована система звітності забезпечить можливість швидкого аналізу альтернативних варіантів розвитку подій та оцінки наслідків управлінських рішень.

Для підвищення ефективності управління матеріально-технічними ресурсами доцільно впровадити електронний облік запасів, паливно-мастильних матеріалів та використання техніки. Це дозволить зменшити непродуктивні витрати, підвищити контроль за використанням ресурсів та забезпечити більш ефективне планування виробничої діяльності.

Одним із перспективних напрямів розвитку цифрової інфраструктури господарства є створення інтегрованої інформаційної системи, яка поєднає функції виробничого обліку, фінансового аналізу, моніторингу ризиків та стратегічного планування. Використання єдиного цифрового середовища управління дозволить підвищити рівень координації між окремими напрямками діяльності підприємства та забезпечити більш якісне інформаційне забезпечення процесу стратегічного управління.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів цифровізації дозволить скоротити витрати часу на обробку інформації, підвищити оперативність управлінських рішень, покращити контроль використання

ресурсів та посилити адаптивність господарства до змін зовнішнього середовища. Крім того, цифровізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та створенню передумов для його довгострокового розвитку.

3.2. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності реалізації стратегії розвитку СФГ «Стоколос»

Результати проведеного аналізу свідчать, що СФГ «Стоколос» має достатній виробничий та ресурсний потенціал для забезпечення подальшого розвитку. Разом із тим виявлені резерви підвищення ефективності використання земельних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів свідчать про необхідність реалізації комплексу цілеспрямованих заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій господарства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах нестабільності.

Одним із ключових напрямів удосконалення діяльності підприємства є підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Незважаючи на поступове розширення земельного банку господарства, подальше зростання економічної віддачі землі можливе шляхом впровадження елементів точного землеробства. Використання супутникового моніторингу посівів, карт урожайності та систем диференційованого внесення добрив дозволить підвищити ефективність використання земельних угідь та забезпечити більш раціональне використання матеріальних ресурсів.

Значний потенціал економії ресурсів пов'язаний із удосконаленням системи використання сільськогосподарської техніки. Впровадження систем GPS-моніторингу дозволить контролювати використання машинно-тракторного парку, оптимізувати маршрути пересування техніки та зменшити витрати паливно-мастильних матеріалів. Очікується, що реалізація зазначених заходів

забезпечить скорочення експлуатаційних витрат та підвищення продуктивності використання технічних ресурсів.

Для систематизації запропонованих заходів та оцінки їх потенційного впливу на результати діяльності господарства було проведено узагальнену оцінку їх ефективності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Заходи щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу СФГ «Стоколос»

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат	Орієнтовний вплив на ефективність, %
Підвищення ефективності використання земельних ресурсів	Впровадження елементів точного землеробства та оптимізація структури посівів	Зростання урожайності та зниження виробничих витрат	+6,0
Розвиток тваринництва	Розширення виробництва продукції тваринництва та кормової бази	Диверсифікація доходів	+4,5
Розвиток переробки продукції	Збільшення частки продукції з доданою вартістю	Зростання прибутку	+5,0
Підвищення продуктивності праці	Цифровізація виробничих процесів та навчання персоналу	Скорочення витрат праці	+3,5
Оптимізація використання техніки	Впровадження систем GPS-моніторингу та контролю витрат ПММ	Зниження експлуатаційних витрат	+2,5
Управління ризиками	Страхування врожаю та диверсифікація виробництва	Підвищення стійкості діяльності	+3,0
Розширення каналів збуту	Використання електронних торговельних платформ та прямих контрактів	Зростання обсягів реалізації	+4,0

Згідно з проведеними розрахунками найбільший економічний ефект можуть забезпечити заходи, пов'язані з впровадженням технологій точного землеробства, розвитком переробки продукції та диверсифікацією діяльності

господарства. Сукупна реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, зміцнити його конкурентні позиції та створити основу для подальшого стратегічного розвитку.

Ефективність стратегічного розвитку підприємства значною мірою визначається не лише правильністю обраних напрямів удосконалення діяльності, але й рівнем їх економічного обґрунтування. У сучасних умовах нестабільності аграрним підприємствам необхідно приділяти особливу увагу оцінці економічних наслідків реалізації стратегічних рішень, оскільки обмеженість ресурсів вимагає максимально раціонального використання інвестиційних можливостей та забезпечення високої віддачі від впроваджуваних заходів.

Для оцінки результативності запропонованих заходів було здійснено прогноз основних економічних показників діяльності СФГ «Стоколос» за умови впровадження адаптивної моделі стратегічного розвитку та реалізації запропонованих управлінських рішень (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогноз основних економічних показників діяльності СФГ
«Стоколос» після реалізації запропонованих заходів**

Показники	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження	Відхилення, (+,-)	Темп зміни, %
Площа с.-г. угідь, га	1480	1480	—	100,0
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	24053, 4	27320,0	+3266,6	113,6
Повна собівартість продукції, тис. грн	21453, 9	23810,0	+2356,1	111,0
Прибуток, тис. грн	2599,5	3510,0	+910,5	135,0
Рентабельність, %	12,11	14,74	+2,63 п.п.	121,7
Дохід на 100 га угідь, тис. грн	1625,2	1845,9	+220,7	113,6
Прибуток на 100 га угідь, тис. грн	175,6	237,2	+61,6	135,1
Дохід на 1 працівника, тис. грн	1503,3	1707,5	+204,2	113,6

Як свідчать результати прогнозних розрахунків, впровадження запропонованих заходів забезпечить позитивну динаміку всіх основних показників діяльності підприємства. Очікується, що дохід від реалізації

продукції збільшиться на 3266,6 тис. грн, або на 13,6 %, і досягне 27,32 млн грн. Основними факторами зростання доходів стануть підвищення ефективності використання земельних ресурсів, розвиток переробки продукції та вдосконалення системи реалізації продукції.

Незважаючи на певне збільшення собівартості продукції, пов'язане із впровадженням нових технологій та модернізацією окремих виробничих процесів, темпи зростання доходу перевищуватимуть темпи збільшення витрат. У результаті прибуток господарства може зрости на 910,5 тис. грн, або на 35,0 %, що дозволить довести його до 3510,0 тис. грн.

Позитивні зміни прогножуються і щодо показників ефективності виробництва. Зокрема, рівень рентабельності діяльності господарства збільшиться з 12,11 % до 14,74 %, що свідчить про підвищення економічної віддачі використання ресурсного потенціалу підприємства. Також очікується збільшення доходу та прибутку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, що підтверджує ефективність запропонованих заходів щодо підвищення результативності використання земельних ресурсів.

Окрему увагу було приділено визначенню економічного ефекту від реалізації кожного із запропонованих заходів. Результати відповідних розрахунків наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів у СФГ «Стоколос»

Заходи	Очікуваний економічний ефект, тис. грн
Впровадження елементів точного землеробства	280,0
Розвиток переробки продукції	260,0
Оптимізація використання техніки	95,0
Цифровізація управлінських процесів	85,0
Удосконалення системи збуту продукції	105,0
Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	85,5
Загальний додатковий економічний ефект	910,5

Дані таблиці 3.6 свідчать, що найбільший внесок у формування загального економічного ефекту забезпечуватимуть заходи, пов'язані із впровадженням технологій точного землеробства та розвитком переробки продукції. Сумарно вони формуватимуть понад половину загального приросту прибутку підприємства. Це пояснюється тим, що саме зазначені напрями дозволяють одночасно підвищити продуктивність використання земельних ресурсів і збільшити частку продукції з високою доданою вартістю.

Важливе значення також матиме удосконалення системи збуту продукції, що сприятиме розширенню каналів реалізації та зменшенню залежності підприємства від окремих покупців. Водночас цифровізація управлінських процесів і підвищення ефективності використання трудових ресурсів забезпечать додатковий економічний ефект шляхом скорочення непродуктивних витрат та підвищення якості управлінських рішень.

Слід зазначити, що запропоновані заходи мають комплексний характер і взаємно підсилюють один одного. Наприклад, цифровізація виробничих процесів підвищує ефективність використання земельних ресурсів, а розвиток переробки продукції сприяє покращенню фінансових результатів та створює додаткові можливості для інвестування у подальший розвиток господарства. Саме тому їх реалізація повинна здійснюватися в межах єдиної стратегії розвитку підприємства.

Отримані результати підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів та свідчать про їх здатність забезпечити підвищення ефективності діяльності СФГ «Стоколос». Реалізація запропонованої адаптивної моделі стратегічного розвитку дозволить підвищити рівень прибутковості виробництва, зміцнити фінансову стійкість підприємства, покращити використання ресурсного потенціалу та забезпечити більш високий рівень конкурентоспроможності господарства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Для більш наочного відображення результатів впровадження запропонованих заходів та оцінки їх впливу на результати діяльності

підприємства побудовано рисунок 3.2, який відображає зміну основних економічних показників СФГ «Стоколос» до та після реалізації запропонованої стратегії розвитку.

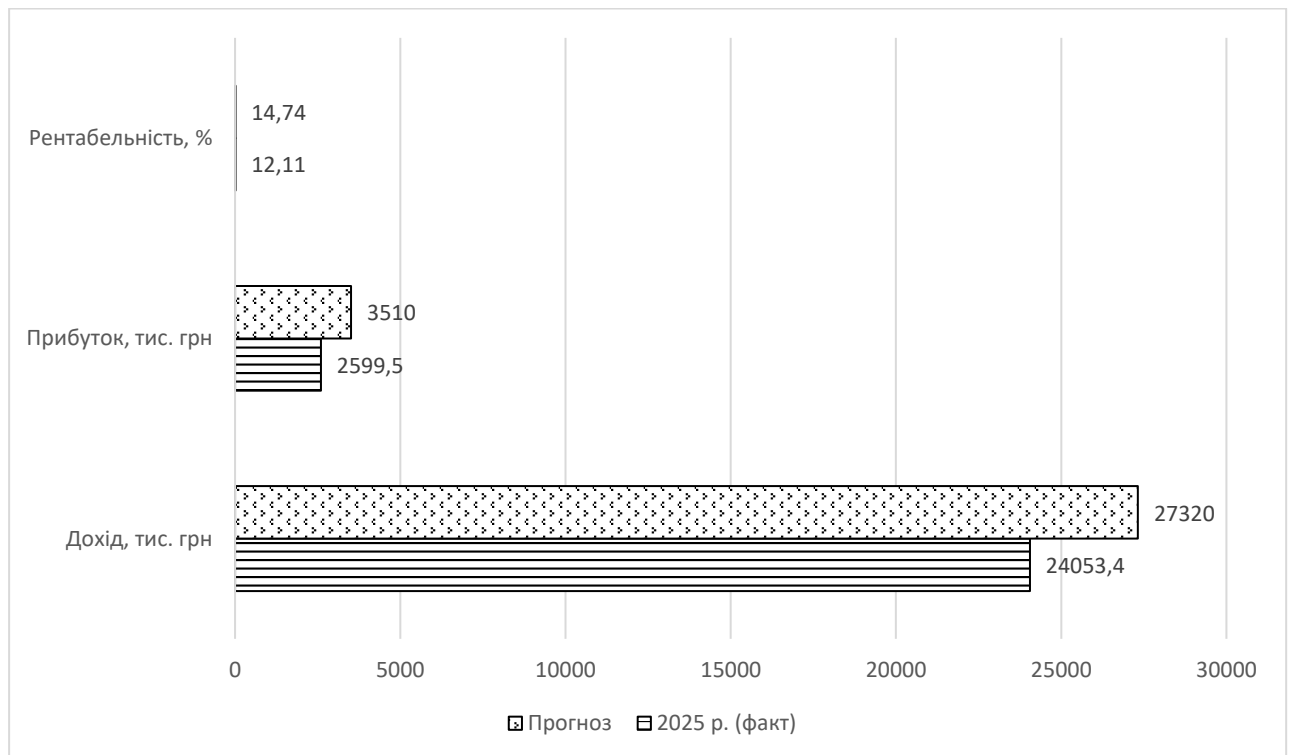


Рис. 3.2. Порівняння основних економічних показників діяльності СФГ «Стоколос» до та після впровадження запропонованих заходів

Як свідчать дані рисунка 3.3, реалізація запропонованих заходів забезпечує позитивну динаміку всіх основних показників діяльності господарства. Найбільш суттєве зростання прогнозується щодо прибутку підприємства, який може збільшитися з 2599,5 тис. грн до 3510,0 тис. грн, або на 35,0 %. Це підтверджує високу економічну ефективність заходів, спрямованих на підвищення результативності використання ресурсного потенціалу та вдосконалення стратегічного управління.

Позитивна тенденція спостерігається також щодо доходу від реалізації продукції. Очікується його збільшення на 13,6 %, що дозволить господарству досягти рівня 27,32 млн грн. Зростання доходів обумовлюється насамперед підвищенням ефективності використання земельних ресурсів, розвитком переробки продукції та розширенням каналів її реалізації.

Важливим результатом впровадження запропонованих заходів стане підвищення рівня рентабельності діяльності підприємства з 12,11 % до 14,74 %. Зростання цього показника свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів господарства та покращення фінансових результатів його діяльності.

Отримані результати підтверджують, що запропоновані заходи мають комплексний характер та спрямовані не лише на збільшення обсягів виробництва, а й на підвищення загальної ефективності функціонування підприємства. Поєднання адаптивного стратегічного управління, цифровізації бізнес-процесів, розвитку переробки продукції та вдосконалення системи управління ризиками створює передумови для формування більш стійкої моделі розвитку господарства.

Формування цільової моделі розвитку СФГ «Стоколос» базується на реалізації комплексу заходів, розглянутих у попередніх підрозділах, зокрема впровадженні адаптивного стратегічного управління, цифровізації бізнес-процесів, удосконаленні системи управління ризиками, підвищенні ефективності використання ресурсного потенціалу та розвитку напрямів діяльності з високою доданою вартістю.

Для визначення орієнтирів майбутнього розвитку підприємства було сформовано систему цільових показників діяльності господарства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Цільові показники стратегічного розвитку СФГ «Стоколос» на перспективу

Показники	2025 р. (факт)	Цільове значення	Відхилення
Площа с.-г. угідь, га	1480	1500	+20
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	24053,4	27320,0	+3266,6
Прибуток, тис. грн	2599,5	3510,0	+910,5
Рентабельність діяльності, %	12,11	14,74	+2,63
Частка продукції тваринництва та переробки в структурі доходів, %	21,6	28,0	+6,4
Дохід на 100 га угідь, тис. грн	1625,2	1845,9	+220,7
Дохід на одного працівника, тис. грн	1503,3	1707,5	+204,2
Рівень цифровізації управлінських процесів, балів (1–5)	2,5	4,5	+2,0

Як свідчать дані таблиці 3.7, реалізація запропонованої стратегії розвитку дозволить забезпечити суттєве покращення результатів діяльності господарства. Особливо важливими є зростання прибутку та рентабельності діяльності, що свідчатиме про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Водночас збільшення частки продукції тваринництва та переробки у структурі доходів сприятиме диверсифікації діяльності та підвищенню стійкості господарства до ринкових ризиків.

Особливе місце в цільовій моделі займає розвиток напрямів діяльності з високою доданою вартістю. Подальше розширення тваринництва та переробки продукції дозволить підприємству зменшити залежність від коливань цін на сировинну продукцію та забезпечити більш стабільне формування доходів. Крім того, це створить додаткові можливості для зміцнення конкурентних позицій господарства на регіональному ринку.

Важливою складовою цільової моделі є цифровізація системи управління. Використання сучасних інформаційних технологій забезпечить підвищення оперативності управлінських рішень, покращення контролю використання ресурсів та посилення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів. У результаті господарство отримає можливість більш ефективно використовувати свій виробничий потенціал та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища.

Таким чином, сформована цільова модель стратегічного розвитку СФГ «Стоколос» поєднує економічні, організаційні та інноваційні складові розвитку підприємства. Її реалізація дозволить забезпечити зростання економічної ефективності діяльності господарства, підвищення його конкурентоспроможності та формування необхідного рівня стійкості до зовнішніх ризиків. Запропонована модель може бути використана як практична основа для реалізації довгострокової стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження проблем удосконалення стратегії розвитку СФГ «Стоколос» в умовах нестабільності сформульовано такі узагальнюючі висновки та пропозиції:

1. Встановлено, що в умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища, посилення впливу кліматичних, економічних та воєнно-політичних ризиків стратегічне управління набуває визначального значення для забезпечення стабільного функціонування аграрних підприємств. Дослідження теоретичних засад стратегічного розвитку показало, що найбільш ефективним підходом для сучасних фермерських господарств є адаптивне стратегічне управління, яке забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. Узагальнення наукових підходів до стратегічного управління дозволило встановити, що ефективна стратегія розвитку повинна поєднувати інструменти стратегічного планування, управління ризиками, моніторингу зовнішнього середовища та безперервного удосконалення бізнес-процесів. Доведено, що адаптивний підхід забезпечує більшу гнучкість управлінських рішень і підвищує стійкість підприємства до негативного впливу зовнішніх факторів.

2. Проведений аналіз діяльності СФГ «Стоколос» показав, що господарство має достатній виробничий потенціал для забезпечення подальшого розвитку. Протягом 2021–2025 років площа сільськогосподарських угідь збільшилася з 1290 до 1480 га, або на 14,7 %. Дохід від реалізації продукції зріс з 18,59 млн грн до 24,05 млн грн, а прибуток – з 1,98 млн грн до 2,60 млн грн. Підприємство зберігало прибутковий характер діяльності, а рівень рентабельності у 2025 році становив 12,11 %, що свідчить про достатньо стабільне фінансово-економічне становище господарства. Оцінка ресурсного потенціалу СФГ «Стоколос» засвідчила позитивну динаміку розвитку матеріально-технічної бази, збільшення земельного банку та зростання чисельності працівників. Водночас аналіз ефективності використання ресурсів дозволив виявити окремі резерви

підвищення результативності діяльності, зокрема щодо продуктивності праці, ефективності використання основних засобів та рівня цифровізації управлінських процесів.

3. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що основними сильними сторонами СФГ «Стоколос» є значний земельний потенціал, диверсифікована структура діяльності, наявність напрямів тваринництва та переробки продукції, стабільні фінансові результати та багаторічний досвід роботи на аграрному ринку. До основних слабких сторін віднесено недостатній рівень цифровізації управління, обмежені інвестиційні можливості та залежність результатів виробництва від природно-кліматичних умов.

4. Проведений аналіз зовнішнього середовища дозволив визначити найбільш суттєві загрози для стратегічного розвитку господарства, серед яких воєнно-політична нестабільність, кліматичні ризики, інфляційні процеси та коливання кон'юнктури аграрних ринків. Водночас було встановлено наявність перспективних можливостей розвитку, пов'язаних із впровадженням сучасних агротехнологій, цифровізацією управління, розвитком переробки продукції та залученням інвестиційних ресурсів.

5. На основі результатів дослідження розроблено адаптивну модель стратегічного розвитку СФГ «Стоколос», яка передбачає інтеграцію системи стратегічного моніторингу, управління ризиками, цифрового забезпечення управління та ефективного використання ресурсного потенціалу. Запропонована модель орієнтована на підвищення адаптивності господарства до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. Доведено доцільність практичного розгортання багатовекторної програми підвищення ефективності залучення виробничих факторів компанії. Основними драйверами цього процесу визначено: освоєння інноваційних технологій прецизійного (точного) землеробства; вертикальну інтеграцію бізнесу шляхом розбудови тваринництва та власної переробки; автоматизацію обліково-аналітичних операцій; посилення системи превентивного захисту від ризиків, а також диверсифікацію ринків збуту агропродукції. Верифікація даних заходів

підтверджує можливість системної раціоналізації матеріало-, капітало- та працемісткості виробничого циклу.

6. Проведене економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність запропонованих заходів. Встановлено, що після їх реалізації дохід господарства може збільшитися до 27,32 млн грн, або на 13,6 %, а прибуток – до 3,51 млн грн, що на 35,0 % перевищує фактичний рівень 2025 року. При цьому рівень рентабельності діяльності зросте з 12,11 % до 14,74 %, а загальний додатковий економічний ефект становитиме 910,5 тис. грн на рік.

7. Сформована цільова модель стратегічного розвитку СФГ «Стоколос» передбачає перехід до інноваційно орієнтованого та адаптивного типу господарювання, заснованого на ефективному використанні ресурсного потенціалу, диверсифікації діяльності, розвитку напрямів з високою доданою вартістю та активному впровадженні цифрових технологій управління. Реалізація запропонованої стратегії забезпечить зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищення його фінансової стійкості та створення передумов для довгострокового сталого розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Таким чином, поставлена в роботі мета досягнута, а визначені завдання повністю виконані. Результати дослідження підтверджують, що удосконалення стратегії розвитку СФГ «Стоколос» на основі адаптивного підходу є економічно доцільним та практично обґрунтованим напрямом забезпечення його ефективного функціонування і підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2015. 440 с.
2. Бердник Б.М. Управління стратегічним розвитком підприємства в умовах невизначеності // Інноваційна економіка. 2026. № 1. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1687>.
3. Беркар Ю.В. Стратегії сталого розвитку аграрних підприємств України в умовах трансформації аграрного середовища // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 322. С. 71–80.
4. Білоус С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства в сучасних умовах // Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935>.
5. Білоус С.В. Теоретичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства // Економічний простір. 2023. № 189. С. 56–63. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/6439/>.
6. Бугаєва М.В. Розробка концептуальної моделі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів // Центральноукраїнський науковий вісник. 2025. С. 44–53.
7. Бугаєва М.В. Розробка концептуальної моделі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2025. Вип. 12. С. 44–53.
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 396 с.
9. Гарафонова О.І., Петрова І.Л. Strategic Vectors for the Development of Agricultural Enterprises in Ukraine // Вчені записки КНЕУ. 2025. Т. 39. № 2. С. 110–116. URL: <https://vz.kneu.ua/download/2025/39%282%29.16/Strategic%20vectors%20for%20the%20development%20of%20agricultural%20enterprises%20in%20Ukraine.pdf>.

10. Голуб І.О. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств // Сталий розвиток економіки. 2025. № 2(53). С. 231–236. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-31>.
11. Гринько Т.В. Управління стратегією розвитку підприємства // Бізнес Інформ. 2024. № 10. С. 433–444. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-433-444>.
12. Гриньова В.М., Коюда В.О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Харків: ІНЖЕК, 2013. 368 с.
13. Давидюк М.В. Актуалізація принципів сталого розвитку аграрних підприємств України у повоєнний період // Актуальні проблеми економіки. 2025. № 8. С. 124–136.
14. Далик В.П., Бутельський Я.Ю., Тарнавський В.Я., Паска Р.П., Коваль С.М., Коник О.В. Формування стратегії розвитку підприємства // Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2023. № 11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9088>.
15. Дикань В.Л., Панченко С.В., Маслова В.О. Стратегічне управління: навчальний посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 315 с.
16. Дудник О.В. Механізми формування стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу // Економічний простір. 2025. № 201. С. 61–66. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.201.61-66>.
17. Жегус О.В., Давиденко В.В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності // Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23>.
18. Желуденко К.В. Теоретичні підходи до формування стратегій розвитку аграрних підприємств // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 8. С. 72–79. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/160>.
19. Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства // Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.64>.

20. Коваленко Н.В. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств // Економіка та суспільство. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5595>.
21. Ковальський А. Теоретичні аспекти формування стратегії сталого розвитку // Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-90>.
22. Кондратюк В.В. Оцінка інвестиційно-інноваційної діяльності аграрного бізнесу в Україні // Агросвіт. 2025. № 23. С. 228–236.
23. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 352 с.
24. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. К.: ХНЕУ, 2018. 523 с.
25. Кулакова С.Ю., Міняйленко І.В., Яцкова Н.С. Оцінка та діагностика конкурентоспроможності й якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнних викликів // Агросвіт. 2025. № 4. С. 159–167.
26. Лема О.І., Матковський О.А., Коваль О.Р., Сярий І.В. Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 2(9). С. 289–296.
27. Медвідь В.Ю. Стратегічне управління інвестиційним забезпеченням розвитку аграрних підприємств // Український журнал прикладної економіки. 2025. Т. 10. № 1. С. 57–66.
28. Надводнюк О.О. Теоретико-методичні аспекти управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств // Економіка та управління АПК. 2022. № 2. С. 124–136. URL: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2022-177-2-124-136>.
29. Некрасова Л.А., Мохамед Халед Таха. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в контексті євроінтеграційних процесів // Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 12. С. 60–65. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.60>.

30. Орехова А.І., Хромушина Л.А., Голуб І.О. Глобальні цілі як основа формування стратегії розвитку аграрних підприємств // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2024. № 2(43). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-10>.
31. Орлова Н., Сіденко Ю. Виклики сталого розвитку аграрного сектору України: стратегічні пріоритети уряду // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 8. С. 91–97.
32. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелев, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т.7, №2. – С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
33. Пальчик І. М. Особливості застосування логістики в управлінні ефективністю виробництва / І. М. Пальчик // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 8-ї наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.) / ДДАЕУ; ДАНО. – Дніпро : ДДАЕУ, 2020. – Т. 2. – С. 44-45. – Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4288>
34. Пальчик І. М. Управління логістичною діяльністю підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі : матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 20 верес. 2022 р. Дніпро, 2022. С. 114–115. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/5bdc1852-872f-43c7-8343-b4ebbc530687/content#page=114>
35. Писаренко С.В., Іванько М.В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 29–34. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27792>.
36. Писаренко С.В., Іванько М.В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін // Науковий

- вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 29–34.
37. Піжук О.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
38. Савенко О. А., Пальчик І. М. Менеджмент витрат підприємств аграрного бізнесу. // Агросвіт. 2026. № 4. С.125–130. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.4.125>
39. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. №3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25. topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchuk-246-263.pdf
40. Телічко Н.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в умовах екологічних викликів // Сталий розвиток економіки. 2024. № 4. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1098>.
41. Тен С.О. Розробка архітектури ESG 4.0 як фундаментальне підґрунтя трансформації аграрного бізнесу до інтелектуально-цифрової моделі управління // Агросвіт. 2025. № 23. С. 271–278.
42. Томашук І.В. Сільське підприємництво в умовах війни: оцінка викликів та перспектив розвитку // Цифрова економіка та менеджмент. 2025. № 3. С. 45–58. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/212>.
43. Томашук І.В. Стратегічні пріоритети сталого розвитку аграрного сектору в умовах глобальних викликів // Сталий розвиток економіки. 2025. № 57. С. 262–271. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-40>.
44. Тульчинський Р.В. Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств // Економіка та суспільство. 2025. № 77. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6437>.
45. Ульянченко О.В. Стратегічне управління ресурсним забезпеченням розвитку аграрного сектору економіки // Фінансово-кредитна діяльність:

проблеми теорії та практики. 2021. № 4. С. 214–223. URL: <https://fkд.net.ua/index.php/fkd/article/view/3483>.

46. Чуприна В.В. Стратегічне управління агропідприємствами України в умовах післявоєнного відновлення // Journal of Eastern European and Ukrainian Studies. 2026. № 1. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/19399>.

47. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2014. 699с.

48. Livinskyi, A., Palchuk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.31> (сприйнято: 02.06.2026).

ДОДАТКИ

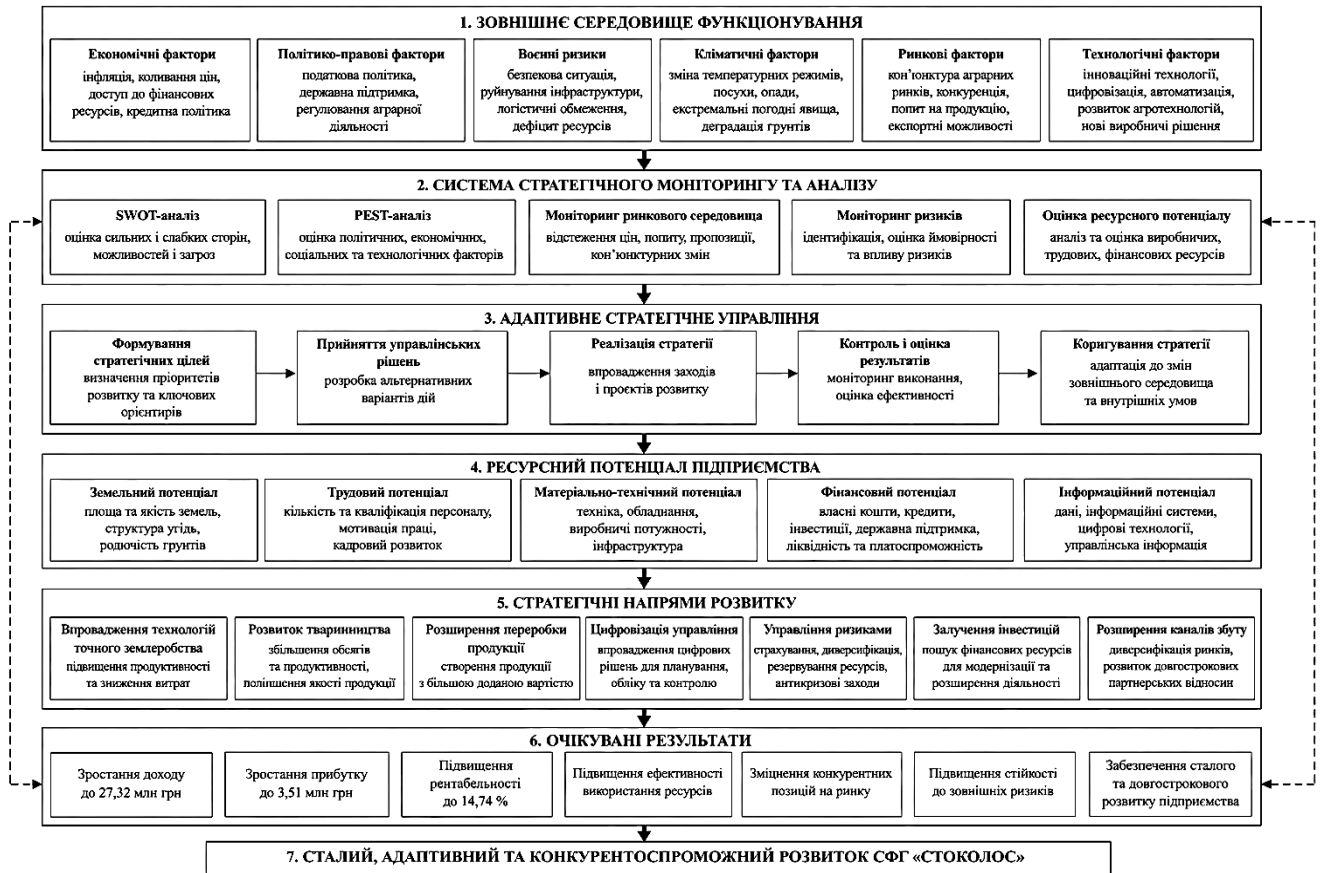


Рис.А1. Адаптивна модель стратегічного розвитку СФГ «Стоколос» в умовах нестабільності